

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

DANIEL SERRANO DE FREITAS

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COM BASE NO MODELO DE PORTER: O CASO
MARMOGRINI**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

DANIEL SERRANO DE FREITAS

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COM BASE NO MODELO DE PORTER: O CASO
MARMOGRINI**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

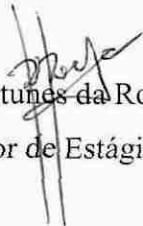
Orientador: Professor Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Phd.

**FLORIANÓPOLIS
2008**

DANIEL SERRANO DE FREITAS

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COM BASE NO MODELO DE PORTER: O CASO
MARMOGRINI**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2008.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora formada pelos professores:



Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Phd.
Orientador



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.
Membro

Prof. Aniele Fischer Brand. Msc.
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Sergio e Suze, por sempre me apoiarem, não só no período acadêmico, mas em toda a vida. Sem eles nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus.

À meus pais, Sergio e Suze, e minha irmã Miriam, por acreditarem em mim e investirem no meu potencial, sempre com muito amor.

A todos meus familiares.

À Anellise, por “paradoxalmente” ter sido muito importante durante o período da minha vida que cursei a universidade.

Ao Leonel por ser um irmão e enfrentar todas as dificuldades junto comigo, desde o primeiro dia do curso de Administração.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por possibilitar minha formação em Administração, e proporcionar muitos momentos de alegria.

Ao meu orientador, Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Phd. com quem aprendi muito, e aceitou o desafio de me ajudar neste trabalho como ele diz “aos 45 do segundo tempo”.

Aos senhores Gilberto e Sergio, respectivamente proprietário e gerente da Marmogrini, por abrirem as portas da organização para a realização deste trabalho.

A todos os meus amigos de Florianópolis, em especial ao André (Peri), ao Maicon (Porco), ao Ulisses (Zilio), ao Raphael (Limão), ao Pedro (Chuck) e ao Daniel (Santo) pelos inenarráveis e inesquecíveis momentos que passamos juntos na UFSC e fora dela, a república “O Chamado” entrou para história.

Aos amigos de Olímpia e Guarulhos que também sempre me deram força.

"A mente que se abre a uma nova idéia jamais
voltará ao seu tamanho original."

Albert Einstein (1879 – 1955)

RESUMO

FREITAS, Daniel Serrano de. **Estratégia empresarial com base no modelo de Porter: O caso Marmogrini**, 2008. 80f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Orientador: Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Phd.

O objetivo principal deste trabalho é a caracterização do modelo de Porter para avaliação da ação das 5 forças competitivas, como instrumento para alcance da estratégia competitiva em uma organização, no caso, a Marmogrini. O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, caracterizado por ter sido descritivo, e pela evidência de uma abordagem qualitativa. Os sujeitos estudados envolveram dois funcionários de cargos estratégicos da empresa. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de técnicas como entrevista semi-estruturada, análise documental e observação. Os dados foram tratados de maneira *descritiva e interpretativa*. Para o estudo, *primeiramente embasou-se teoricamente assuntos referentes à planejamento estratégico, estratégia e o modelo de estratégias competitivas de Porter (1989)*. Posteriormente apresentou-se a realidade da organização, bem como os macroambientes em que ela está inserida. Por último foram avaliados os dados em relação ao modelo de estratégias competitivas de Porter, com ênfase na análise das ações das cinco forças competitivas. Os resultados dessa pesquisa revelaram que o ambiente das marmorarias é altamente competitivo e que a Marmogrini é uma empresa consolidada, que utiliza a diferenciação de seus produtos como principal estratégia para obter vantagem competitiva, pôde-se verificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência e concluiu-se que ela está parcialmente protegida contra a ação das cinco forças competitivas, mas precisa evoluir estrategicamente para acompanhar o crescimento do mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Estratégia, Porter, Marmogrini.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de análise do ambiente	21
Figura 2 – Questões chaves para entendimento do consumidor	23
Figura 3 – Questões potenciais a considerar numa análise SWOT	28
Figura 4 – Matriz resultado do processo de formulação e implementação	29
Figura 5 – Modelo geral de processo de controle	31
Figura 6 – As 5 forças competitivas do mercado	35
Figura 7 – Três estratégias genéricas	42
Figura 8: Distribuição do Consumo Interno Aparente por Estados e Regiões – 2007	51
Figura 9: Consumo Interno Aparente de Rochas Ornamentais do Brasil – 2007	51
Figura 10: Estrutura de Comercialização do Mercado Interno	53
Figura 11: Matérias-prima dos produtos da Marmogrini	55
Figura 12: Utilização dos produtos acabados da Marmogrini	56
Figura 13 – Empresas de Rochas Operantes no Brasil – 2007	59
Figura 14 – Distribuição Regional da Produção Bruta de Rochas Ornamentais no Brasil – 2007	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Principais Produtores de Rochas Ornamentais	58
TABELA 2: Evolução da Produção Brasileira de Rochas	61

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Pontos fortes X pontos fracos X forças competitivas _____ 75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1.1 Análise do ambiente	21
2.1.2 Diretrizes Organizacionais	26
2.1.3 Formulação e implementação do planejamento estratégico.....	27
2.1.4 Controle do planejamento estratégico	30
2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	31
2.3 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA VISÃO DE MICHAEL PORTER.....	34
2.3.1 As forças determinantes da intensidade da concorrência.....	34
2.3.2 Análise estrutural e estratégia competitiva	41
2.3.3 Estratégias competitivas genéricas.....	41
2.3.4 Riscos das estratégias genéricas	43
 3 METODOLOGIA.....	45
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	45
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	46
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	47
 4 APRESENTAÇÃO DO CASO: A MARMOGRINI	48
 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	50
5.1 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO NO MERCADO INTERNO E O SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA MARMOGRINI.....	50
5.2 MERCADOS QUE INFLUENCIAM A ATUAÇÃO DA MARMOGRINI	56
5.2.1 Mercado mundial de rochas	57

5.2.2 Mercado Brasileiro de rochas.....	59
5.2.3 Macromercado Brasileiro da construção civil.....	62
5.4 ANÁLISE DA AÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NO CASO DA MARMOGRINI.....	63
5.4.1 Ameaça de novos ingressantes.....	63
5.4.2 Rivalidade entre concorrentes existentes	65
5.4.3 Ameaça de produtos substitutos.....	68
5.4.4 Poder de negociação dos consumidores.....	69
5.4.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	71
5.5 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA	72
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 75
 REFERÊNCIAS	 77

1 INTRODUÇÃO

Presencia-se um mundo cada vez mais dinâmico e complexo, com inúmeras novas tecnologias surgindo o tempo todo, provocando mudanças de hábitos e instituindo novas formas de pensar, novos padrões de trabalho, novas formas de convívio social e de consumo. Esse dinamismo vem forçando as organizações a repensarem não apenas aquilo que querem, que são ou pretendem ser, mas também a pensarem as melhores formas de agir em meio a este novo ambiente e a escolher, entre outras coisas, sistemas de gestão capazes de enfrentar o aumento da competitividade.

Segundo Ansoff (1983), dois fatores são fundamentais para tal aceleração: o primeiro é o aumento da velocidade com que as mudanças se difundem; o segundo é o aumento de frequência das mudanças que afetam a organização. Essas transformações acontecem tanto nas questões relacionadas a tecnologias e produtos, quanto na área social e política.

Diante deste cenário, observa-se que as mudanças no ambiente de mercado estão ocorrendo cada vez mais rapidamente e podem estar associada a vários fatores, como o desenvolvimento tecnológico, a redefinição do papel das organizações, a integração de mercados e a concorrência mundial.

Nesse contexto, as mudanças estruturais na economia e os avanços tecnológicos adquirem mais relevância para as organizações, ao lado do acirramento da concorrência (ANSOFF, 1983).

Essas mudanças ambientais associadas ao crescimento do porte das organizações e o aumento de sua complexidade, podem exigir das organizações uma capacidade maior de formular e implementar estratégias para superar os crescentes desafios impostos pelo mercado e atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

Para atuar nesse mercado, as organizações precisam de uma definição de suas estratégias e uma capacidade de inovação e adaptação.

Por esses motivos, o tema da estratégia empresarial vem ocupando espaço cada vez maior na discussão sobre gestão empresarial. Essa discussão sobre formulação de estratégias que possam nortear os caminhos a serem seguidos pelas organizações começou nos anos 50 e 60 do século XX, tanto no âmbito acadêmico, como no âmbito empresarial, com o sentido de produzir algum tipo de sistematização sobre o assunto (TAVARES, 1991). Foi dessa discussão que surgiu nos anos 70, a teoria do planejamento estratégico.

Há vários modelos de planejamento estratégico disponíveis na literatura e mesmo apesar da grande variedade de modelos disponíveis, em sua essência, eles são bastante similares.

A teoria do planejamento estratégico é baseada nas decisões da alta direção das empresas, no esforço para elaborar ações estratégicas a partir da análise ambiental e do estudo das forças e fraquezas da organização, para atingir o crescimento e obter lucro. Segundo Porter (1989), esse modelo obteve sucesso por vários anos, mas veio a encontrar crescentes dificuldades em meio ao ambiente mais competitivo e turbulento que se instalou no campo econômico a partir dos anos 80. A partir daí outras teorias vem sendo propostas para ajudar as organizações a prosperarem.

Uma dessas propostas é a construção da estratégia baseada no posicionamento competitivo da organização no mercado, buscando a criação de uma vantagem competitiva frente à concorrência. O modelo que mais se destaca com essas perspectivas, no ramo da Administração de Empresas, é o do engenheiro e economista americano Michael Porter.

A adoção de uma estratégia empresarial por parte de uma organização é uma grande ferramenta para se obter no sucesso no setor em que compete. Por esse motivo, muitas delas buscam tipologias estratégicas que se adaptem à sua realidade organizacional. Estratégia empresarial é definida por Certo e Peter (1993, p.6) “um processo contínuo e interativo, que visa manter uma organização funcionando em conjunto e apropriadamente integrada a seu ambiente”.

Neste trabalho baseou-se compreender o que é um planejamento estratégico, e também mais especificamente as estratégias competitivas na visão de Porter (1989) através de referências bibliográficas e um estudo de caso. A empresa escolhida para o estudo de caso chama-se Marmogrini Comércio de Mármore e Granito Ltda., empresa que atua no setor de rochas ornamentais e de revestimento, mais especificamente no ramo de marmoraria.

Tendo em vista o exposto, o problema de pesquisa consiste na seguinte pergunta: **qual a ação das 5 forças competitivas do modelo de Porter em uma organização de pequeno porte?**

1.1 OBJETIVOS

Para ajudar a responder a pergunta de pesquisa acima elaborada foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é caracterizar o modelo de Porter para avaliação da ação das 5 forças competitivas, como instrumento para alcance da estratégia competitiva em uma organização, o caso Marmogrini.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o mercado interno e o segmento de atuação da Marmogrini;
- b) Caracterizar os mercados que influenciam a atuação da Marmogrini;
- c) Caracterizar estratégia competitiva da empresa pesquisada a partir da visão de Michael Porter como instrumento para atingir posicionamento de mercado;
- d) Avaliar a ação das 5 forças competitivas do modelo de Porter na empresa Marmogrini.

1.2 JUSTIFICATIVA

O desafio de estudar estratégia empresarial é altamente motivante para um pesquisador. O estudo justifica-se pela riqueza de conceitos e diversificação de abordagens que rondam o tema. Para o cenário empresarial, tem um papel de extrema relevância face à necessidade das empresas conquistarem e manterem posições competitivas em seu mercado alvo.

Os estudos sobre as questões estratégicas são relativamente novos no âmbito das ciências gerenciais (CERTO e PETER, 1993). Eles começaram a ganhar efetivamente corpo e forma durante a década de sessenta e logo assumiram a proposição de esquemas de planejamento formais.

Contudo, apesar da visão da estratégia incorporada nos processos de planejamento formal ter-se afirmado tanto na década de sessenta, quanto na década seguinte, e ganhado ampla adesão, eles não sobreviveram ao estado de perturbação e turbulência que passaram a predominar no cenário econômico a partir da década de oitenta.

Desde então, a discussão sobre o tema da estratégia empresarial passou a apontar para esquemas baseados, sobretudo, na proposição de fórmulas para uma melhor adaptação da empresa ao contexto ambiental, e na busca de assegurar um melhor posicionamento para esta no mercado, via a criação de uma vantagem competitiva para a concorrência (RABELO, 2005).

Dado esse contexto e o interesse do pesquisador sobre o assunto, decidiu-se fazer um estudo com base no modelo de estratégia de Michael Porter (1989).

Para Fachin (1993) na justificativa devem ser mostradas as razões determinantes na escolha do tema e também a importância do mesmo em comparação com outros assuntos.

Embora existam vários estudos sobre as técnicas de análise de indústrias de Porter, sob o ponto de vista prático, o presente estudo foi desenvolvido buscando auxiliar o meio empresarial na aplicação da estratégia em pequenas empresas que atuam no segmento de marmorarias, um segmento não muito estudado, que demonstrou bom crescimento nos últimos anos e alto índice de competitividade.

Já para Castro (1981) três critérios devem ser levados em consideração na escolha de um tema de pesquisa, são eles: importância, originalidade e viabilidade

Um tema de pesquisa é considerado importante se estiver relacionado a um assunto que divida ou afete uma parte considerável da sociedade. A importância também é justificada se o tema estiver relacionado a uma questão teórica que exija atenção prolongada na literatura específica.

O presente estudo é importante, pois se relaciona com uma parcela significativa da sociedade, não apenas diretamente ligadas às marmorarias, mas ao macro-setor da construção civil, aonde praticamente todas as pessoas da sociedade irão se relacionar algum dia. E o tema estratégia empresarial é abordado profundamente pela literatura atual.

Um tema de pesquisa é tido como original se os resultados tiverem capacidade de superar as expectativas. Um tema de pesquisa não é mais ou menos original pelo fato de já ter sido estudado anteriormente.

Acredita-se que este estudo seja original, pois os resultados das análises do setor de marmorarias são desconhecidos, e sua alta competitividade pode ter suas razões explicitadas.

Já a viabilidade é dada pela possibilidade ou impossibilidade da pesquisa ser realizada, levando-se em consideração a capacidade do provável pesquisador, os recursos financeiros, prazos, informações disponíveis, assim como o estado da teorização sobre o assunto.

A pesquisa em questão demonstrou ser viável já que existe um grande acervo teórico a respeito do assunto que pode ser aliado a capacidade do pesquisador em realizar o estudo, o pesquisador dispõe de tempo e recursos financeiros e a empresa objeto de estudo disponibilizou informações e abriu suas portas para observações do pesquisador.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este primeiro capítulo constitui-se na introdução e apresentação do tema para que possa ser feita a pergunta de pesquisa. Definida a pergunta, são estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos para nortear a realização do estudo. Por fim, na justificativa são mostradas as razões pelas quais o estudo está sendo realizado e sua importância.

O segundo capítulo constitui-se pela fundamentação teórica do estudo, a qual está dividida em três principais itens. No primeiro, comenta-se os conceitos de planejamento e planejamento estratégico e descreve-se um modelo clássico de planejamento estratégico como ferramenta gerencial. O segundo item de destaque mostra a evolução e contextualiza a estratégia empresarial na visão de diversos autores. O terceiro e último item descreve-se a técnica de análise de indústria desenvolvida por Michael Porter, com a caracterização das forças competitivas e das estratégias genéricas presentes em seu modelo.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia. Nele são apresentadas as características da pesquisa realizada no presente estudo, além das técnicas utilizadas para colher as informações e as limitações do estudo.

No quarto capítulo trata-se da apresentação do caso, descrevendo a empresa objeto de estudo.

O quinto capítulo diz respeito à apresentação, análise e discussão dos dados, com a caracterização do setor e o mercado que a empresa atua, para finalmente fazer uma análise de como as cinco forças competitivas de Porter influenciam na empresa.

O sexto e último capítulo refere-se às considerações finais, apresentando se o objetivo proposto foi atingido, explicitando os principais resultados do estudo, bem como as considerações finais do pesquisador.

Em seguida serão apresentadas as bibliografias utilizadas para a realização do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se, inicialmente, os conceitos de planejamento e estratégia, para posteriormente descrever um modelo clássico de planejamento estratégico. Em seguida, tem-se o referencial teórico desenvolvido por Michael Porter na técnica de análise de indústria, descrito em diversos de seus livros, como em *Estratégia Competitiva*, de 1989.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Deve-se ressaltar a importância do planejamento dentro das organizações, visto que a utilização e disseminação do mesmo requerem entendimentos, inclusive, de elementos históricos, sociológicos e psicológicos. A força que o planejamento tem quando colocada em prática é intensa e pode trazer retornos muito altos para as empresas. Planejamento retoma criar, pensar, elaborar, desvendar e até mesmo tentar organizar uma empresa para obter sucesso no futuro, que é incerto (STONER E FREEMAN, 1995).

De acordo com Stoner e Freeman (1995), planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas da organização. Os autores defendem que o planejamento possui dois aspectos básicos e vitais para a organização, que são: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar esses objetivos. Tais aspectos apóiam-se em métodos, sendo que a organização deve definir seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o planejamento proporciona muitos benefícios para as organizações, tais como:

- a) Encoraja o pensamento sistemático no futuro e a melhoria das interações entre os executivos;
- b) Obriga a definição correta de seus objetivos e políticas;
- c) Faz com que obtenham e apliquem os recursos necessários ao alcance de seus objetivos;
- d) Obriga a realização de atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;

- e) Proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- f) Adota ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

São diversos os tipos de planejamento presentes nas organizações, em diferentes níveis hierárquicos, podendo ser classificados em estratégico, tático e operacional. Sendo assim, o planejamento empresarial não se restringe ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. Já o planejamento estratégico, segundo Ferreira et al (1997), é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos. Ferreira et al (1997) descreve os tipos de planejamento da seguinte maneira:

O planejamento estratégico, de forma resumida, é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. Possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação dos outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e para que o envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

O planejamento tático pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo consiste em examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado. Este tipo de planejamento realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

Já o planejamento operacional tem como resultados: cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é o mais curto dos três tipos, podendo ser semanal, mensal ou até mesmo diário.

O planejamento na visão de Oliveira (2001) não vem a ser um ato isolado, portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Ainda segundo Oliveira (2001), planejamento estratégico é visto como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Visa obter um nível ótimo de interação na relação da empresa com o ambiente, permitindo estabelecer a direção a ser seguida. O planejamento estratégico aparece como um processo constante de tomadas de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

“O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.” (MAXIMIANO, 2000, p. 203).

Para manterem-se competitivas no mercado, as empresas devem aperfeiçoar constantemente seus produtos, técnicas e processos, procurando adaptar-se ao meio. O planejamento estratégico auxilia na tomada de decisões e à antecipação das mudanças, por isso, deve ser flexível, permitindo ajustes necessários de acordo com a realidade do mercado.

Os ciclos de mudanças estão cada vez menores, fazendo com que o tempo de reação das empresas tenha que ser cada vez mais curtos. Uma das maiores tarefas do administrador atual é prever as mudanças e antecipar-se a elas (KOTLER, 2000).

O planejamento estratégico está diretamente ligado ao nível mais alto da organização. No nível médio são apresentados os planejamentos táticos (planejamento tático de marketing, financeiro, recursos humanos, vendas entre outros). Já no nível operacional, são apresentados os planos operacionais, como o plano operacional de vendas e promoção. Todos esses planos devem estar em sintonia com o todo maior, que é o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 05), planejar “[...] significa que os administradores pensem antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos sejam baseados em algum método, plano ou lógica, e não palpite”.

Por sua vez, Kotler (2000) diz que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Um planejamento estratégico não é necessariamente algo extremamente complicado que necessita de dois anos para ser elaborado (FERREL; HARTLINE, 2005).

Certamente as organizações investem em planejamento para desfrutar de seus lucros futuramente; porém, existem outros benefícios além do simples aumento de lucro. Por ser de longo prazo, o planejamento estratégico, pode levar os membros da organização a assumirem compromissos com a realização das metas, gerando uma motivação interna. Mas é essencial ter muito claro o que Bertero (1995, p. 65) defende:

muitos equívocos e frustrações podem ser evitados se o executivo e o empresário não esperarem da estratégia empresarial o que ela não pode dar, como certezas absolutas numa linguagem de ciência exata. Mas muito proveito poderá ser obtido se for decidido pensar estrategicamente, delineando gradualmente o futuro e ir preparando a empresa para enfrentá-lo através de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade que no futuro se concretizará.

Apesar de muitos autores escreverem sobre o assunto e da grande variedade de modelos disponíveis, em sua essência eles são bastante similares, apresentando mudanças nas denominações de suas etapas ou na ordem em que são apresentadas.

Um desses modelos é proposto por Certo e Peter (2004), que é constituído pelas seguintes etapas, e que serão descritas no decorrer do trabalho:

- a) Análise do ambiente,
- b) Estabelecimento das diretrizes da organização,
- c) Formulação e implementação do planejamento estratégico organizacional,
- d) Prática do controle do planejamento estratégico.

2.1.1 Análise do ambiente

De acordo com Certo e Peter (2004) a análise do ambiente deve ser subdividida em três níveis, conforme a figura abaixo:

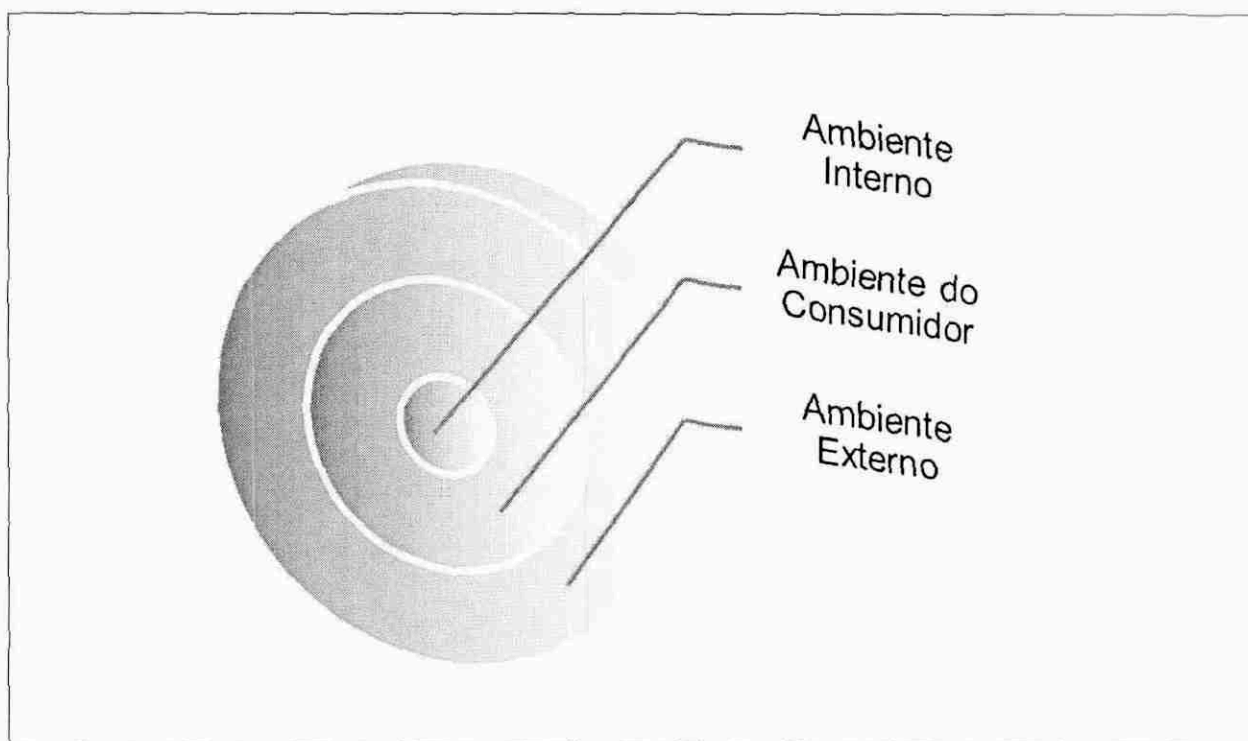


Figura 1 – Modelo de análise do ambiente
Fonte: Certo e Peter, 2004, p. 43.

2.1.1.1 Ambiente interno

O ambiente interno diz respeito ao nível de ambiente da organização que está dentro dela e normalmente tem implicação imediata na administração da organização. Diz respeito a colaboradores internos, equipamentos, processos, ou seja, tudo que faz parte da empresa.

O ambiente interno é o esqueleto de uma organização, pois é nele que são definidos pontos importantes da organização. Dentre estes pontos pode-se destacar a maneira como ocorre o fluxo de informação dentro da organização, a definição das responsabilidades dos funcionários da empresa, a forma utilizada para gerência organizacional (DAFT, 2002).

Uma análise, interpretação e relação com o ambiente interno são fundamentais para o sucesso de uma empresa. O ambiente é ponderado mediante a análise de desempenho da organização, envolvendo relações de estrutura organizacional, liquidez, lucratividade, rotatividade e absenteísmo, sistema de incentivos, relações trabalhistas entre outros (CERTO; PETER, 2004).

Durante esta análise, devem ser levantados aspectos culturais da empresa, confrontos entre hierarquia interna e também as possíveis reações dos funcionários da empresa, avaliando se as futuras mudanças teriam fácil aceitação. Mudar ou reorientar a cultura de uma organização é um processo difícil que demanda tempo e cuidado. Qualquer mudança bruta e radical pode significar revolta dos membros da organização (FERREL; HARTLINE, 2005).

2.1.1.2 Ambiente dos consumidores

O ambiente dos consumidores é algo que vem ganhando cada vez mais importância nas organizações. As empresas que anteviram essa tendência já estão fortemente estabelecidas e parcialmente seguras; por outro lado, as empresas que só perceberam a necessidade de analisar o consumidor tardiamente estão correndo para entendê-los e não fiquem atrasadas (CERTO; PETER, 2004).

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), a análise do consumidor deve responder às perguntas do esquema a seguir:

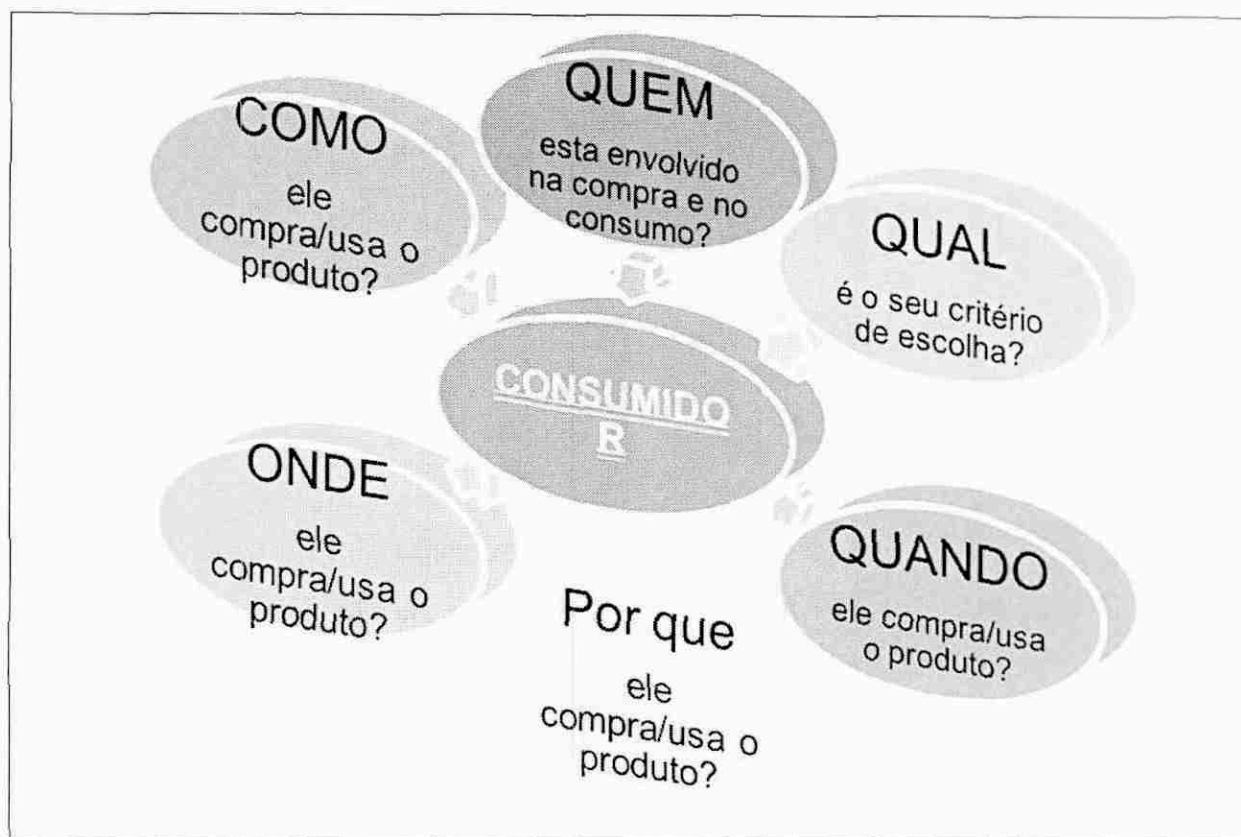


Figura 2 – Questões chaves para entendimento do consumidor.
 Fonte: Hooley; Saunders; Piercy, 2005, p. 78 (com adaptações).

Além das perguntas acima, existem duas perguntas cruciais para conseguir analisar um novo consumidor, que são “por que consumidores potenciais não compram nossos produtos?” e “qual é o potencial para converter esses não consumidores em consumidores dos nossos produtos?” (FERREL; HARTLINE, 2005, p. 79).

Cada vez mais os planejamentos estratégicos e os planos de marketing têm buscado um maior entendimento do comportamento humano, para então traduzir isso para o mundo do consumo e chegar ao comportamento do consumidor.

A seguinte citação de Kotler e Keller (2006, p. 172) evidencia isso e explicita a importância de se entender o comportamento humano:

O propósito do Marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo. O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de Marketing. Os profissionais de Marketing estão sempre em busca de novas tendências que ofereçam oportunidades de Marketing.

2.1.1.3 Ambiente externo

Como último elemento de estudo do ambiente, deve-se analisar o ambiente externo, que é o mais amplo, e é mais difícil de obter todas as informações corretas para uma análise completa.

Stoner e Freeman (1995) definem ambiente externo como o conjunto de elementos externos à organização inerentes ao funcionamento da mesma. Já Daft (2002) define o ambiente organizacional como a totalidade dos elementos externos à organização com potencial de afetá-la em parte ou completamente.

A análise do ambiente externo é o processo de monitoração do ambiente, com intuito de identificar ameaças e oportunidades que influenciem a capacidade da empresa de atingir suas metas (CERTO; PETER, 2004).

Daft (2002) divide o ambiente organizacional em ambiente de tarefas e ambiente geral. No ambiente de tarefas, que afeta diretamente a organização, estão os elementos: setor industrial, matérias prima, setor de mercado, setor de recursos humanos e setor internacional. Já no ambiente geral, que afeta indiretamente a empresa, estão os setores governamental, sociocultural, econômico, tecnológico e financeiro. Já Maximiano (2000) tem uma divisão mais sintética do ambiente externo, para o autor analisar o ambiente consiste em estudar o ramo dos negócios, as mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, a conjuntura econômica e as tendências sociais.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), uma organização deve levar em consideração os pontos abaixo:

- a) Concorrentes;
- b) Crescimento econômico e estabilidade;
- c) Tendências políticas;
- d) Questões legais e regulamentadoras;
- e) Avanços tecnológicos;
- f) Tendências socioculturais.

Já Certo e Peter (2004) vão mais além, e subdividem o ambiente externo, mais especificamente, em ambiente Geral e ambiente Operacional. O primeiro normalmente tem amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização; o segundo

normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização.

O ambiente geral é composto por:

- a) Fatores econômicos: indicam como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente;
- b) Fatores sociais: descrevem as características da sociedade na qual a organização existe;
- c) Fatores políticos: compreendem os elementos que estão relacionados à obrigação governamental;
- d) Fatores legais: consistem da legislação aprovada. Este componente descreve regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir;
- e) Fatores tecnológicos: incluem novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, novos procedimentos e equipamentos.

O ambiente operacional é composto por:

- a) Fatores clientes: reflete as características e o comportamento daqueles que comprem mercadorias e serviços fornecidos pela organização;
- b) Fator concorrência: consiste naqueles que a organização tem de combater para conseguir recursos. Avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes e em potencial e predizer que estratégias eles provavelmente adotarão;
- c) Fator mão-de-obra: disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias;
- d) Fator fornecedores: inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização;
- e) Fatores internacionais: compreende todas as implicações internacionais das operações organizacionais (somente nas organizações que trabalham internacionalmente).

2.1.2 Diretrizes Organizacionais

Após a análise dos ambientes da empresa e do mercado, devem-se estabelecer as diretrizes, os caminhos e a meta da empresa, o que ela pretende ser e como chegar lá. Para isso, deve-se definir a missão, visão e objetivos de uma empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

“A missão é um tipo particular de objetivo, normalmente definida como objetivo geral. A missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se” (MAXIMIANO, 2000, p. 186).

A missão é a razão de a empresa existir, representa o negócio em que ela se encontra e o seu papel. De acordo com Tiffany e Peterson (1998), uma empresa deve sempre ter em mente que uma missão não é estática e deve mudar de acordo com as mudanças do ambiente. Outro ponto indispensável é que uma empresa só deve elaborar uma missão se for cumprir; caso contrário, é melhor não ter uma e muito menos divulgá-la. A citação a seguir evidencia esse conceito:

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa (DRUCKER, 1993, p. 34).

Já a visão de uma organização é basicamente uma resposta às seguintes perguntas: “O que queremos nos tornar?” e “Como vemos nossa organização no futuro?” (FERREL; HARTLINE, 2005, p. 91). Em outras palavras, a visão mostra ao mundo a direção que a empresa vai seguir.

Definindo as diretrizes, existe a necessidade de estipular os objetivos da empresa. Certo e Peter (2004) afirmam que objetivos são desenvolvidos e formalizados a fim de dar diretrizes gerais para a administração das tarefas. Deve-se fazer uma divisão em objetivos de curto prazo, que a empresa acredita alcançar em um horizonte de até dois anos, e objetivos de longo prazo que são menos específicos e que a empresa busca alcançar em até cinco anos.

Muitas empresas limitam-se a planejar seus objetivos, e não abrangem áreas que obrigatoriamente deveriam estar dentro da análise. De acordo com Drucker (1993, p. 37):

É um erro administrar organizações enfocando primariamente somente um único objetivo, as organizações devem planejar a realização de diversos objetivos em vez

de um único. Devem ser especificados objetivos suficientes para que todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa sejam envolvidas.

2.1.3 Formulação e implementação do planejamento estratégico

Nesta terceira etapa proposta por Certo e Peter (2004), deve-se levantar todas as informações obtidas durante a análise dos ambientes e traçar os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças. Dessa forma, a empresa começará a ver mais claramente o caminho que deve seguir e formular sua estratégia.

2.1.3.1 Análise SWOT

As informações levantadas na análise dos ambientes não possuem grandes significados quando analisadas separadamente. Entretanto, quando se faz uma análise do levantamento anterior, é possível traçar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, que é a formação da conhecida análise SWOT. Essa análise é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como parâmetro para o desenvolvimento de planos táticos (CERTO; PERTER, 2004).

Para Ferrel e Hartline (2005), quem for responsável por desenvolver a análise SWOT não necessita de nenhum treinamento especial, apenas de um alto conhecimento do mercado. Sendo assim, é uma ferramenta que possui custos baixos e permite a colaboração de todos, *contribuindo também para troca de informações entre os funcionários de frente, gerentes e diretores*. Os autores chamam atenção para não descuidar da análise pelo fato de ser simples, pois, se não for extremamente bem elaborada, não terá muita validade.

Segundo Kotler (2000), durante a elaboração da análise SWOT, não podem faltar os itens recursos financeiros, recursos legais, recursos organizacionais e recursos relacionais. *A seguir uma figura com exemplos de questões a considerar numa análise SWOT.*



Figura 3 – Questões potenciais a considerar numa análise SWOT

Fonte: Ferrel e Hartline, 2005, p. 90.

De acordo com os autores do quadro acima, as empresas devem buscar combinar forças e oportunidades, converter fraquezas em forças e converter ameaças em oportunidades.

Uma empresa só conseguirá atingir seus objetivos se, além de formular uma estratégia, souber implementá-la. Caso uma dessas duas seja malfeita, é provável que o resultado seja um fracasso (CERTO E PETER, 2004)

O momento de implementação da estratégia é o momento de colocar em prática tudo o que foi pensado e documentado. Essa é uma etapa em que vozes a favor e contra poderão surgir dentro e fora da organização e certamente vencerão os argumentos mais consistentes e o lado mais forte.

Certo e Peter (2004) colocam quatro possíveis resultados como consequência da formulação e implementação da estratégia.

		<u>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA</u>	
		BOA	RUIM
<u>IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA</u>	BOA	SUCESSO	ROLETA
	RUIM	PROBLEMA	FRACASSO

Figura 4 – Matriz resultado do processo de formulação e implementação.

Fonte: Certo e Peter, 2004, p. 157 (com adaptações).

As empresas devem buscar sempre uma boa formulação e implementação de estratégia, para assim terem o que na matriz está chamado de *sucesso*. Nesse caso significa que foi feito tudo o que era possível para garantir o sucesso. Entretanto, isso pode mudar após os concorrentes perceberem essa estratégia e adotarem táticas de contra ataque.

Já a chamada *roleta* ocorre quando o processo de formulação foi fraco, mas a implementação foi muito boa. Essa resposta acontece quando a estratégia escolhida não é a melhor, mas a sua implementação foi boa e pode favorecer a empresa.

Um grande *problema* ocorre quando a formulação da estratégia é eficiente, porém, sua implementação é ruim. De acordo com Certo e Peter (2004), esse problema é difícil de ser percebido na organização como um erro de implementação e o que geralmente acontece é a reformulação estratégica pelos administradores, quando na verdade teriam que rever a forma de implementação.

Entre todas as possíveis combinações, a pior acontece quando tanto a formulação quanto a implementação estratégica são ruins, sendo um *fracasso* para a empresa. Os autores advertem que, em uma situação como essa, dificilmente a empresa consegue voltar para a trilha certa. Não adianta mudar a estratégia se não mudar o modo de implementá-la, e muito menos manter a estratégia mal formulada e tentar implementá-la novamente. O caminho nesse caso é reformular tudo e começar do zero.

2.1.4 Controle do planejamento estratégico

A última etapa do planejamento estratégico consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada e para isso é necessário que se tenha um controle estratégico (CERTO; PETER, 2004, p. 198). Os autores definem controle estratégico da seguinte forma:

Controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Em essência, o controle estratégico é compreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo materializem-se de fato.

Moraes e Sá (2005) defendem que quanto mais simples forem os controles, mais eficazes serão. Eles dividem os controles em duas categorias:

- a) Controles estratégicos: englobam a avaliação de processos que têm potencial de interferir no futuro da organização;
- b) Controles operacionais: são todos os controles de atos e fatos que, embora tenham relevância no presente, não afetam de forma significativa o futuro da empresa.

Na prática, segundo Certo e Peter (2004) os administradores realmente controlam seguindo três etapas gerais: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com as metas e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem. O esquema a seguir ilustra o processo do controle estratégico.



Figura 5 – Modelo geral de processo de controle

Fonte: Certo e Peter, 2004, p. 197.

A grande finalidade do controle estratégico é auxiliar a empresa a atingir suas metas, monitorando e avaliando todo o processo.

2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A palavra estratégia provém do grego *stratego*, que significa a arte da liderança. Era utilizada para designar a função de chefe do exército. Os militares a utilizavam para delinear o caminho da guerra, assim, a elaboração dos planos de guerra passou a chamar-se estratégia. Alguns fundamentos e conceitos de visão estratégica utilizados pelos militares, foram sendo absorvidos pela estratégia das empresas, embora, conforme Motta (1991), o campo de guerra e o campo organizacional apresentem muitas diferenças e várias idéias de utilização de estratégias militares não possam ser adaptados à administração.

Na administração, a palavra estratégia é utilizada para designar o caminho que a organização deve seguir para atingir seus objetivos. A palavra foi naturalmente agregada a planejamento, que pode ser definido como um estudo das ações que a organização tomará no futuro (MOTTA, 1991).

A origem da estratégia, segundo Henderson et. al (1998), foi a competição, a necessidade de descobrir meios de sobreviver entre outros competidores que buscam meios de

sustentos idênticos. O meio, então, seria a diferenciação, ou seja, a descoberta de uma maneira de tornar-se único, de forma a conquistar vantagem competitiva. O autor afirma que os mais aptos sobrevivem e prosperam até que tenham expulsado seus competidores. Assim, a necessidade de vencer em um ambiente competitivo incentivou a criação da estratégia empresarial.

Um dos autores mais recorrentes quando o assunto é estratégia, é Mintzberg (1995). Em seu trabalho ele afirma que o termo estratégia, aplicado aos negócios, requer mais de uma definição para ser perfeitamente compreendido. Ele apresenta sua teoria através de cinco “Ps”, em inglês: *plan* (plano), *pattern* (modelo), *position* (posição), *perspective* (perspectiva), *ploy* (manobra). Que serão descritos abaixo:

- Estratégia é um plano, um caminho, uma direção, um propósito e pode ser entendida como estratégia de intenções;
- estratégia é um modelo, uma tendência a ser seguida baseada no comportamento passado. Quando derivada de modelos anteriormente estabelecidos pode assumir a forma de uma estratégia pré-concebida, quando surge naturalmente no desenrolar das atividades, pode assumir a forma de uma estratégia emergente;
- estratégia é posição, pois envolve a escolha de uma base física ou uma situação vantajosa;
- estratégia é uma perspectiva, uma visão da organização;
- estratégia pode ser vista como uma manobra para vencer os concorrentes.

Mintzberg (1995) ainda identificou dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica, que serão listadas: escola do design, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola de aprendizagem, escola política, escola cultural, escola ambiental e escola de configuração.

Existem divergências entre os principais autores sobre o que seria uma boa estratégia. Alguns defendem que o importante é a empresa se posicionar bem no mercado, como é o caso de Porter (1986). Para outros, o importante é a empresa ter recursos internos que possibilitem que a estratégia seja bem sucedida. Na realidade, essas duas linhas não são excludentes, embora seus autores defendam uma teoria em detrimento da outra.

O termo estratégia é amplamente utilizado por vários autores em administração, cada um apresentando uma definição acerca do conceito.

Drucker (*apud* Ansoff; McDonnell, 1993, p.17) afirma que “a atividade estratégica garante que a empresa ‘faça a coisa certa’, enquanto a atividade operacional permite que ‘a coisa seja bem feita’”.

Para Ansoff (1977), estratégia é uma regra para orientar a tomada de decisão, ou seja, a estratégia funciona como direcionamento para futuras decisões que necessitem ser tomadas na organização; é o que determinará o que deve ou não ser feito.

Maximiano (2000) definiu estratégia como o processo de determinar metas e objetivos de longo prazo para a empresa e de estabelecer cursos de ações e alocar recursos para atingi-los. Vê-se, aqui, que o conceito de estratégia está mais completo, envolvendo, também, os recursos necessários para implementar estratégia.

Segundo Oliveira (2001), a estratégia pode ser definida como um direcionamento, uma maneira ou uma ação determinada com que visem atingir os objetivos da empresa.

Certo e Peter (2004) também deram grandes contribuições ao estudo da estratégia. Para eles, a formulação de uma estratégia organizacional é apenas uma etapa de um processo muito maior chamado de administração estratégica.

Mintzberg (1995) por sua vez, aborda o tema como um conjunto de intenções claras de curso de ação para o tratamento de uma determinada situação. Adverte que a empresa deve reagir com manobras mais rápidas que a de seus concorrentes, propiciando assim, maior amplitude de visão.

Já para Porter (1996), estratégia é estabelecer um ajuste entre diversas atividades de uma organização, evidenciando, assim, a necessidade de estar, toda a empresa, bem integrada, de forma a facilitar o sucesso da estratégia adotada. Isto porque a organização é um conjunto de áreas e atividades que devem trabalhar em harmonia, pelos mesmos objetivos e metas.

O mesmo autor ainda afirma que uma estratégia empresarial é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir através da elaboração de suas metas e a adoção de políticas necessárias e levá-las adiante. Desta forma, o autor acredita que a estratégia nasce de uma combinação de fins (metas) e dos meios (políticas) pelos quais a empresa está buscando chegar a algum lugar (resultado).

De acordo com Porter (1999, p.63):

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

2.3 A ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA VISÃO DE MICHAEL PORTER

De acordo com Porter (1989), cada empresa que compete em uma indústria¹ possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia pode ter se desenvolvido explicitamente, por meio de um processo de planejamento; como pode ter evoluído implicitamente, através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. O autor ainda afirma que:

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa, é a indústria ou as indústrias em que ela compete. (PORTER, 1989, p. 22)

Na sua visão, a estratégia empresarial é baseada na competição e nas forças que a definem, num nível mais amplo, bem como a postura da empresa com relação a produtos e mercados, num nível mais restrito. Ou seja, o objetivo final da estratégia é tentar criar uma posição única e mais favorável do que a dos concorrentes, a partir do posicionamento face à concorrência no mercado em que se atua, visando à construção de uma vantagem competitiva.

2.3.1 As forças determinantes da intensidade da concorrência.

Para se obter vantagem competitiva, Porter (1989) descreve uma metodologia que se inicia pela análise do ambiente organizacional através das forças componentes do setor industrial ao qual a empresa pertence.

¹ No conceito de indústria estabelecido por Porter (1986), entende-se o ambiente econômico de atuação de um segmento organizacional produtivo, seja de serviços ou de manufatura, que compete com organizações concorrentes.

De acordo com o autor, a concorrência em uma indústria não se limita somente aos participantes já estabelecidos, extrapola este conceito para um modelo de análise estrutural composto por cinco forças competitivas:

- 1) Ameaças de novos ingressantes;
- 2) Rivalidade entre concorrentes existentes;
- 3) Ameaças de produtos substitutos;
- 4) Poder de negociação de consumidores;
- 5) Poder de negociação de fornecedores.

O esquema abaixo ilustra as forças que dirigem os concorrentes na indústria:



FIGURA 6 – As 5 forças competitivas do mercado
Fonte: Porter, 1986, p. 56.

O conjunto dessas forças influencia os custos, os investimentos e o nível dos preços (PORTER, 1989).

Pode-se afirmar então, que as cinco forças competitivas são os fatores que determinam a rentabilidade de uma indústria. Dessa forma, a rentabilidade do setor depende da intensidade que essas forças exercem. Essa intensidade depende do ramo em que a empresa está inserida.

Além disso, as forças competitivas sofrem alterações durante o tempo, seja em detrimento a mudanças econômicas ou modificações na estrutura das indústrias. As organizações também podem, através de duas estratégias, influenciar diretamente e até modificar as cinco forças competitivas (PORTER, 1989).

Para Porter (1999), deve-se notar que a importância de se analisar as cinco forças a fundo, está em que, essa análise:

- a) ajuda a destacar os pontos fortes e fracos da empresa;
- b) ajuda a buscar formas de fortalecer o posicionamento da empresa em seu setor;
- c) ressalta as áreas onde as mudanças estratégicas podem produzir os melhores resultados;

d) põem em relevo os pontos onde as tendências do setor industrial prometem conter a maior significação, tanto em termos de ameaças, como de oportunidades.

Portanto, para melhor compreensão das cinco forças competitivas propostas por Porter (1989), passa-se à caracterização das mesmas:

2.3.1.1 Ameaça de novos entrantes

Novas empresas com investimentos substanciais podem trazer novas capacidades e desejar ganhar parcelas do mercado. Sua entrada se constituiria, portanto, numa ameaça à posição das empresas já estabelecidas. Segundo Porter (1989), são estes os fatores que podem gerar barreiras à entrada de um novo concorrente:

- a) Economia de escala: é representada pela diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço, à medida que o volume absoluto de produção por determinado período cresce. O que pode forçar a empresa a optar por uma ampliação de capacidades em larga escala ou uma redução em pequena escala, o que pode resultar em desvantagem de custo.
- b) Diferenciação do produto: significa dizer que as empresas já estão estabelecidas e tem uma forte identificação de marca e de lealdade dos consumidores. As

empresas que desejam entrar são obrigadas a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

- c) Necessidade de capital: a necessidade de vastos investimentos financeiros, para entrar no mercado, com o agravante de poder ser necessários investimentos em áreas praticamente irrecuperáveis, como publicidade inicial.
- d) Custos de mudança: provenientes da necessidade de mudança de fornecedores diversos. Se esses custos forem altos, os recém chegados precisam oferecer uma melhora em custo ou desempenho, para que o comprador deixe de comprar o produto pré-estabelecido.
- e) Acesso aos canais de distribuição: dificuldades em negociar novos canais de distribuição, considerando que os canais existentes devam estar atendidos pelas empresas já estabelecidas. A empresa entrante precisa persuadir os canais a aceitarem seus produtos por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação, o que reduz os lucros.
- f) Política governamental: o governo pode limitar, ou mesmo impedir a entrada de indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias primas.

2.3.1.2 Rivalidade entre concorrentes existentes

Porter (1989) defende que, geralmente o grau de rivalidade dentro de um setor está ligado a alguns importantes fatores:

- a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: quando as empresas no setor são numerosas, a possibilidade de dissidência é grande, e algumas chegam a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Quando ocorre o equilíbrio em tamanho e recursos aparentes, isso cria instabilidade, pois as indústrias podem estar inclinadas a lutar entre si.
- b) Crescimento lento na indústria: o crescimento lento acarreta a disputa por fatias de mercado, que pertencem à concorrência.
- c) Custos fixos ou de armazenagem altos: criam forte pressão no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz a uma escalada

na redução dos preços quando existe excesso de capacidade. Uma situação relacionada é aquela em que o produto, uma vez produzido, gere muita dificuldade ou seja muito dispendioso para ser mantido em estoque.

- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade, e a escolha do comprador é baseada no preço e no serviço, o que intensifica a concorrência.
- e) Capacidade aumentada em grandes incrementos: em consequência das economias de escalas, as empresas optam pelo crescimento na capacidade produtiva em grandes incrementos, o que pode remeter a um desequilíbrio entre a oferta e a procura.
- f) Concorrentes divergentes: empresas divergentes em suas origens, estratégias, relacionamentos, apresentam dificuldade de estabelecer consenso em como competir o que pode gerar contínuos choques.
- g) Grandes interesses estratégicos: a rivalidade em uma indústria se torna mais instável, se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o propósito de obter sucesso na indústria.
- h) Barreiras de saídas elevadas: são fatores econômicos, financeiros e emocionais, que mantém companhias competindo em atividades, mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos.

2.3.1.3 Ameaça de produtos substitutos

Segundo Porter (1999) os produtos substitutos seriam em princípio, uma limitação concreta ao aumento de preços de qualquer setor industrial, e, conseqüentemente, uma limitação ao seu potencial de lucratividade.

A ameaça de produtos substitutos atinge diretamente empresas que não produzem esses produtos, pois eles reduzem o retorno de um determinado setor. De acordo com Porter (1989, p.39) “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.

2.3.1.4 Poder de negociação dos consumidores

Porter (1989) enfatiza que o poder de negociação dos consumidores (compradores) afeta a rentabilidade de uma indústria através da barganha de preços, forçando-os para baixo; da exigência e negociação de melhores serviços ou mais qualidade; e provocando o aumento de rivalidade entre os concorrentes.

O que torna o comprador poderoso segundo Porter (1999), entre outros fatores:

- a) Volume de compra ou número de compradores em relação com a indústria ofertante: se um comprador é responsável por uma grande parcela das vendas, isto faz com que aumente a sua importância nos resultados.
- b) Participação do produto nos custos totais: quanto maiores forem os custos pelos quais os compradores adquirem os produtos, maior será a pressão de barganha para chegar ao preço mais favorável possível. Já quando o produto representa uma fração pequena dos custos, o comprador é menos sensível ao preço.
- c) Padronização ou não diferenciação dos produtos: os compradores diante de muitas opções de produtos similares jogam uma empresa contra a outra, forçando o preço para baixo, pois podem recorrer a diferentes fornecedores.
- d) Lucratividade dos compradores: quando os lucros são reduzidos, os compradores buscam a redução nos custos dos produtos comprados. Porém, compradores com elevada margem de lucratividade são, em geral, menos sensíveis ao preço.
- e) Ameaça de integração para trás: os compradores podem adotar uma integração para trás, ou seja, produzem parte do que necessitam de um determinado componente ou produto e compram o restante de fornecedores externos.
- f) Importância da qualidade dos produtos: os compradores são menos sensíveis aos preços quando a qualidade do seu produto é afetada pelo produto da indústria.
- g) Disponibilidade de informações: quando o comprador possui informações sobre a demanda, os custos dos fornecedores, os preços reais de mercado, ele aumenta o seu poder de barganha.

2.3.1.5 Poder de negociação dos fornecedores

De acordo com Porter (1989), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Esse poder de negociação dos fornecedores é mais facilmente alcançado quando ocorrem os seguintes fatos, de acordo com Porter (1999):

- a) Grau de concentração dos fornecedores: quando os fornecedores são formados por poucas companhias e mais concentrados do que a indústria para a qual vendem, dispõem de maior capacidade de exercer uma influência sobre os preços, qualidade e condições.
- b) Inexistência de produtos substitutos: a ausência de produtos substitutos aumenta o poder dos fornecedores.
- c) Importância da indústria para o fornecedor: se uma indústria não representar uma parcela significativa das vendas do fornecedor, os fornecedores terão mais influência sobre as indústrias.
- d) Importância dos insumos para a indústria compradora: quando o insumo comprado é importante para o processo produtivo do comprador, o fornecedor tem seu poder de negociação elevado.
- e) Diferenciação dos insumos: os fornecedores se defendem caso o comprador queira jogar um fornecedor contra o outro através da diferenciação de seu produto.
- f) Ameaça de integração para frente: ocorre quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores, e esses podem entrar no mercado e competir com a indústria.

2.3.2 Análise estrutural e estratégia competitiva

De acordo com Porter (1989), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria.

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis, que segundo Porter (1989) são:

- a) Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- b) Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;
- c) Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

2.3.3 Estratégias competitivas genéricas

Existem as chamadas estratégias competitivas genéricas (PORTER, 1986) que servem como uma defesa da empresa contra seus concorrentes no longo prazo.

Porter (1986, p.49) afirma que “as empresas que apresentam uma maior rentabilidade dentro de um determinado setor são aquelas que obtêm uma vantagem competitiva por meio de uma das estratégias genéricas”.

A figura a seguir ilustra as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986):

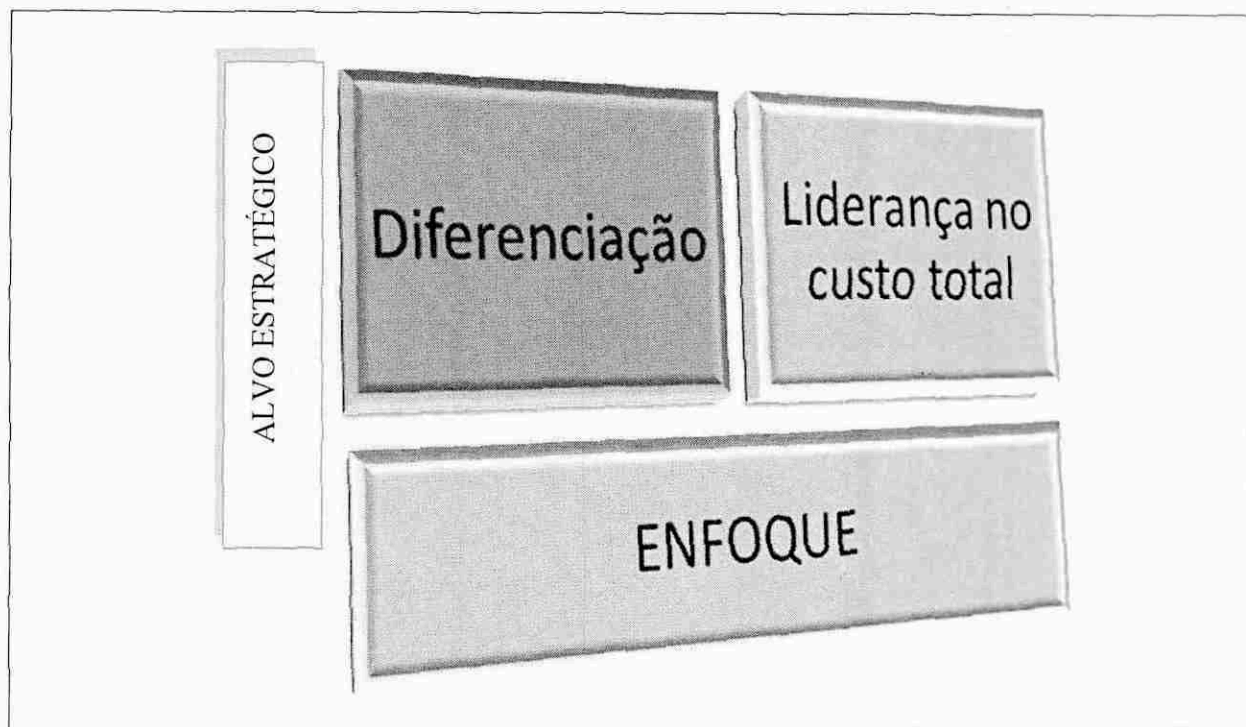


FIGURA 7 – Três estratégias genéricas
 Fonte: Porter, 1986, p. 53 (com adaptações).

A empresa deve escolher uma das três estratégias e se destacar nela. Existem casos de empresas que seguiram mais de uma estratégia genérica, mas o sucesso é incerto. Segundo Porter (1999), uma empresa pode buscar simultaneamente mais de uma estratégia competitiva, sem atingir nenhuma efetivamente. Esta se caracteriza por uma situação estratégica “meio-termo”, que segundo o autor, é proveniente da falta de direcionamento de como competir e da falta de posicionamento definido, ocasionado por uma cultura organizacional indefinida ou conflitos internos na organização. Para Kotler (2000), a lógica é atingir um desempenho superior em alguma área que seja importante para o consumidor.

As três estratégias genéricas podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

A liderança no custo total consiste em se atingir a liderança, através de uma série de políticas de redução nos custos internos de produção, atingindo uma situação de custos baixos em relação aos concorrentes (PORTER, 1989).

Essa estratégia é visível ao público alvo devido à liderança pelo preço, pois tendo custos mais baixos que a concorrência, a tendência é também ter preço final inferior ao mercado. De acordo com Gracioso (1990), a redução do custo sem que haja uma redução no preço não constitui uma estratégia de liderança por custo. Por sua vez, uma estratégia de

preços baixos não significa, necessariamente, que a empresa segue uma estratégia de liderança no custo total.

Michael Porter (1999) diz que uma empresa que tem liderança no custo total produz uma forte defesa contra a rivalidade dos concorrentes, defende-se do poder de barganha dos compradores e fornecedores, coloca uma alta barreira à entrada, por ter alta escala e vantagem de custo. Ainda coloca a empresa em uma posição favorável em relação à ameaça de produtos substitutos na indústria. Em suma, a empresa adquire uma proteção contra as 5 forças competitivas.

Para Porter (1989) diferenciação exige que seu produto ou serviço seja único ou diferenciado em toda a indústria, e que o consumidor perceba isso. Sendo único, o cliente não consegue uma base de comparação do seu produto, aceitando assim pagar mais por ele, mas, para isso, o produto tem de que ser importante para o cliente.

Imagem da marca, serviço sob encomenda, produtos com pequenas peculiaridades, dentre outros, são algumas formas de se diferenciar (PORTER, 1989). O autor ainda realça que, custo e preço não são considerados elementos diferenciadores, e que a diferenciação não pode ser limitada em oferecer ao consumidor o que ele está esperando, a lógica é proporcionar ao cliente aquilo que ele nunca pensou, tais como atributos diferentes dos concorrentes.

O enfoque visa atender um determinado alvo, um segmento, ou um mercado geográfico, num ambiente competitivo dentro da indústria, atingindo a diferenciação ou custos mais baixos por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo estratégico. A empresa deve escolher um grupo ou segmento da indústria e adaptar suas estratégias para atendê-los, esquecendo dos outros competidores. Dessa forma, o enfoque no custo explora as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos clientes em determinados segmentos. Assim, a vantagem competitiva advém dos segmentos-alvo escolhidos (PORTER, 1989).

2.3.4 Riscos das estratégias genéricas

Porter (1989) ressalta que existem riscos na implantação das estratégias genéricas.

Os riscos mais gerais são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Especificamente no caso de cada estratégia genérica, os riscos são: na adoção da estratégia de liderança no custo total podem-se citar os altos investimentos que as empresas muitas vezes têm que fazer em compra de novos equipamentos e desenvolvimento de tecnologias, obrigando-se a desfazer dos ativos já obsoletos, sem garantias de sucesso na formatação da estratégia; já no que se concerne aos riscos da diferenciação, pode-se mencionar o risco de que a necessidade dos compradores em relação ao fator que estabelece a diferenciação diminua, ou que a imitação diminua a percepção da diferenciação; com relação à estratégia do enfoque, pode ocorrer de os concorrentes encontrarem submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

O planejamento estratégico, bem como a análise das estratégias de Porter são fundamentais para o sucesso das empresas no mundo globalizado.

3 METODOLOGIA

A metodologia de trabalho é o conjunto de técnicas e processos utilizados em cada etapa do mesmo para atingir os objetivos propostos. Assim, a partir do problema pesquisado, descrevem-se neste capítulo, os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desse estudo. Definir essa metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende fazer a investigação da realidade, em prol do cumprimento dos objetivos do estudo.

De acordo com Gil (2001), um conhecimento, para ser aceito no universo científico, deve determinar o método que possibilite chegar até ele.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto à natureza das variáveis, as pesquisas podem ser classificadas como quantitativas ou qualitativas. Segundo Mattar (1997), tecnicamente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou a ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.

Segundo Roesch (1999, p.146), “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”. Neste sentido, o presente estudo foi de natureza qualitativa, pois visava analisar a influência das forças competitivas, segundo Porter (1989), no segmento de marmorarias, mais especificamente como essas forças agiam na empresa Marmogrini.

Quanto à classificação da pesquisa, Vergara (1998) e Mattar (1997) a qualificam em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. Descritiva, pois teve o propósito de descrever as características de determinada situação, no caso descrever a empresa Marmogrini, seu mercado de atuação e como as forças competitivas do modelo de Porter (1989) atuam sobre ela. Para Vergara (1998, p.45):

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis a definir sua natureza. Não tem como compromisso explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a realização do trabalho foram utilizados livros, revistas, artigos e redes eletrônicas, para Cervo & Bervian (1983, p.54), “qualquer espécie de pesquisa, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa”. De campo porque foram feitas entrevistas e observações no local de estudo, no caso, dentro da empresa Marmogrini.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Conforme Roesch (1999), em pesquisas qualitativas, as técnicas de coleta de dados mais utilizadas são entrevistas, observação e uso de diários.

De acordo com Mattar (1997), os dados primários referem-se aos dados que ainda não foram coletados, tabulados e analisados. Os instrumentos de coleta de dados primários utilizados nesta pesquisa foram entrevistas e observação.

Neste trabalho utilizou-se entrevistas semi-estruturadas, pois conforme Triviños (1987, p. 146):

pode-se entender por entrevista semi-estruturada aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebem as respostas do informante.

Quanto ao ambiente da pesquisa, a mesma foi realizada na sede da Marmogrini, onde são realizadas suas atividades de produção. Os sujeitos da pesquisa, alvos das entrevistas semi-estruturadas, que de acordo com Gil (2001), é a entrevista onde é feito um roteiro de perguntas, mas que, dependendo do transcorrer da entrevista, não se segue o mesmo roteiro fielmente, foram dois funcionários da empresa Marmogrini que serão identificados por Entrevistado 1 e Entrevistado 2, devido ao fato das informações que foram requisitadas possuírem caráter estratégico.

Esses sujeitos foram escolhidos por ocuparem cargos estratégicos na empresa e possuírem bom conhecimento dos seus processos internos e do mercado externo que a empresa está inserida.

As observações puderam ser feitas no cotidiano da empresa e em uma visita a uma das obras, cuja Marmogrini estava prestando serviços.

Parte das informações necessárias para completar o estudo, foi provenientes de dados secundários, aqueles que segundo Mattar (1997), já foram coletados, tabulados e analisados e que estão à disposição dos interessados. Primeiramente para a fundamentação teórica foram consultadas diversas bibliografias sobre o assunto de estratégia, planejamento estratégico e as técnicas de análise de indústrias de Porter. Para o estudo de caso foram consultados sites e artigos com informações sobre a situação do mercado de rochas no Brasil e no exterior e sobre o macro mercado da construção civil, além de alguns dados internos da empresa.

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo se concentrou na verificação da ação das cinco forças competitivas do modelo de Porter (1989), em uma empresa fornecedora de produtos de rochas ornamentais e de revestimento para a construção civil, com particularidades e características próprias, a fim de analisar a influência das mesmas na empresa e assim definir seu posicionamento e estratégia frente a elas, durante o segundo semestre de 2008.

Como se tratou de um estudo de caso, não foi possível fazer muitas generalizações sobre o setor.

Outra limitação do estudo deveu-se ao fato da empresa objeto de estudo não poder disponibilizar alguns dados que considerou de ordem estratégica.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO: A MARMOGRINI

A empresa Marmogrini comércio de Mármore e Granito Ltda., foi criada em 10 de julho de 1998 na cidade de São Paulo e tinha sua sede no bairro de Santo Amaro. Porém, no ano de 2001 a empresa mudou-se para a cidade de Guarulhos - SP, para a Rua Cecília Roizen, 570, na cidade industrial do bairro Cumbica, onde está sediada atualmente.

Seu fundador, o senhor Gilberto Pelegrini, trabalhou durante muitos anos em uma grande marmoraria de São Paulo, começando como um funcionário da produção e tornando-se gerente geral da empresa. Com a experiência adquirida no ramo e a visão empreendedora, ele reuniu capital e resolveu abrir sua própria marmoraria, a Marmogrini.

Foi um investimento pequeno, apenas para comprar algumas máquinas e ferramentas para o processo de beneficiamento das rochas, alugar um galpão onde seria a sede da empresa e contratar 6 funcionários. A empresa começou com trabalhos pequenos, e conseguiu se manter por dois anos no mercado, mas sem conseguir crescer.

Segundo Porter (1989), as empresas devem escolher uma das três estratégias genéricas e se destacar nela. Nessa época a Marmogrini não tinha uma estratégia bem definida, ela não possuía os melhores preços e não tinha um determinado alvo para se focar, acabava se focando em muitos, ela possuía um produto com certo grau de diferenciação, mas não era único na indústria e consumidor não o reconhecia como tal e nem a sua marca.

Em seu terceiro ano de atuação, a empresa começou a passar por dificuldades financeiras, pois não conseguia competir com o grande número de marmorarias da cidade de São Paulo. A grande parte dessas empresas era de um porte maior que a Marmogrini, então conseguiam obter uma vantagem no preço final de seus produtos, fato que fez com a Marmogrini não conseguisse captar novos clientes, apesar da excelente qualidade dos produtos que vendia.

Nesse momento a empresa quase foi à falência, pois não possuía dinheiro em caixa para comprar matéria prima e o número de clientes era baixo. Foi nesse momento, em setembro de 2000, que o engenheiro de uma construtora, amigo do senhor Gilberto, ofereceu uma obra para a Marmogrini trabalhar.

A obra era um prédio de alto padrão de 20 andares em um bairro nobre de São Paulo. A Marmogrini ficou responsável pela execução do trabalho de ornamentação em 5 andares, o que correspondia a 5 apartamentos.

Com muito profissionalismo, o contrato foi cumprido, a obra concluída dentro do prazo e os serviços da Marmogrini foram reconhecidos pelos engenheiros e arquitetos responsáveis pelo prédio como o de melhor qualidade, sendo que as outras duas marmorarias que trabalharam na obra estavam entre as mais conceituadas do mercado.

Depois desse excelente trabalho, a Marmogrini ganhou nome no mercado, conseguiu outros contratos e começou a crescer, tornando-se umas das melhores marmorarias de São Paulo.

Segundo os entrevistados a primeira decisão estratégica importante para a empresa, foi a mudança para a cidade industrial do bairro de Cumbica em Guarulhos, pois precisava-se de um lugar maior, com melhores instalações para seu processo produtivo e para o conseqüente crescimento organizacional que eles previam. A nova sede possui uma infra-estrutura melhor que a anterior para a empresa funcionar, por exemplo, instalações elétricas com voltagem trifásica, necessária para algumas máquinas que necessitam altas voltagens. Alguns outros motivos fizeram a empresa se mudar para a nova localização, como a diminuição dos custos com impostos municipais (IPTU, água, etc.), a proximidade com grandes rodovias (BR-116, BR-381) que facilitam a logística com fornecedores e compradores.

Atualmente a Marmogrini conta com 23 funcionários, sendo que 12 trabalham na produção, 6 trabalham na colocação e montagem dos produtos acabados nas obras, 1 supervisor de produção e montagem, 1 motorista, 1 telefonista, 1 gerente de compras e 1 gerente geral. Dessa forma segundo o SEBRAE, ela se classifica como uma pequena empresa, em relação ao número de funcionários. As funções de contabilidade e jurídica são terceirizadas.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados sobre o setor de atuação da Marmogrini e a influência que os mercados mundial e nacional de rochas e o macro mercado da construção civil têm sobre suas decisões estratégicas.

Também serão apresentados os dados coletados nas entrevistas relacionando com as cinco forças competitivas do modelo de Porter (1989).

5.1 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO NO MERCADO INTERNO E O SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA MARMOGRINI

Segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Rochas Ornamentais (Abirochas) (2008), no Brasil existem por volta de mil variedades comerciais de rochas ornamentais e de revestimento. A maior parte e as de melhores qualidades são comercializadas no mercado externo, ou seja, a maioria dos consumidores do mercado interno não têm acesso e nem conhecimento adequado desses produtos de exportação.

Além disso, segundo os entrevistados, o mercado imobiliário de alto padrão no Brasil, continua demandando preferencialmente mármore importados, que têm maior tradição e qualidade, tendo-se cerca de 30 a 40 variedades de materiais italianos, gregos, espanhóis, turcos e portugueses mais difundidos no país.

São Paulo é responsável, segundo estimativas, por 48% do consumo brasileiro de rochas, seguindo-se os estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Conjuntamente, os quatro estados da região Sudeste, respondem por aproximadamente 72% do consumo interno de rochas, a região Sul responde por 14% e as regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste, correspondem juntas, a apenas 14% do consumo de rochas ornamentais no Brasil, como pode-se verificar no gráfico a seguir:

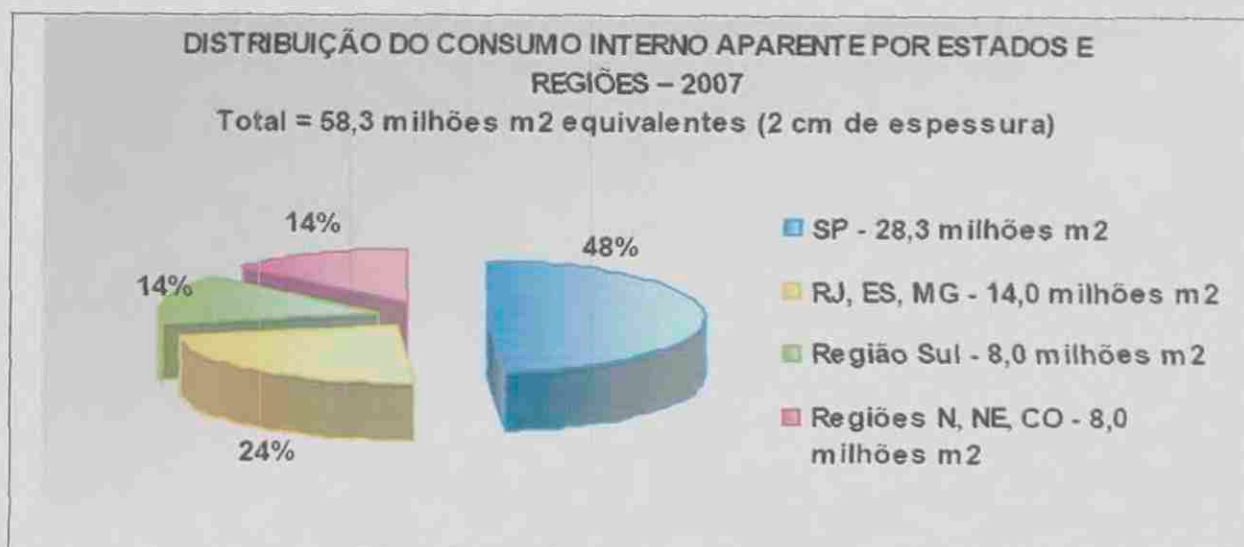


FIGURA 8: Distribuição do Consumo Interno Aparente por Estados e Regiões – 2007
Fonte: ABIROCHAS, 2008.

As rochas naturais de ornamentação e revestimento mais utilizadas no mercado interno são os granitos e suas variedades (rochas silicáticas). Seguem-se os mármore, travertinos e calcários (rochas carbonáticas), as ardósias (rochas siltico-argilosas) e os quartzitos maciços e foliados (rochas silicosas), conforme o gráfico abaixo:

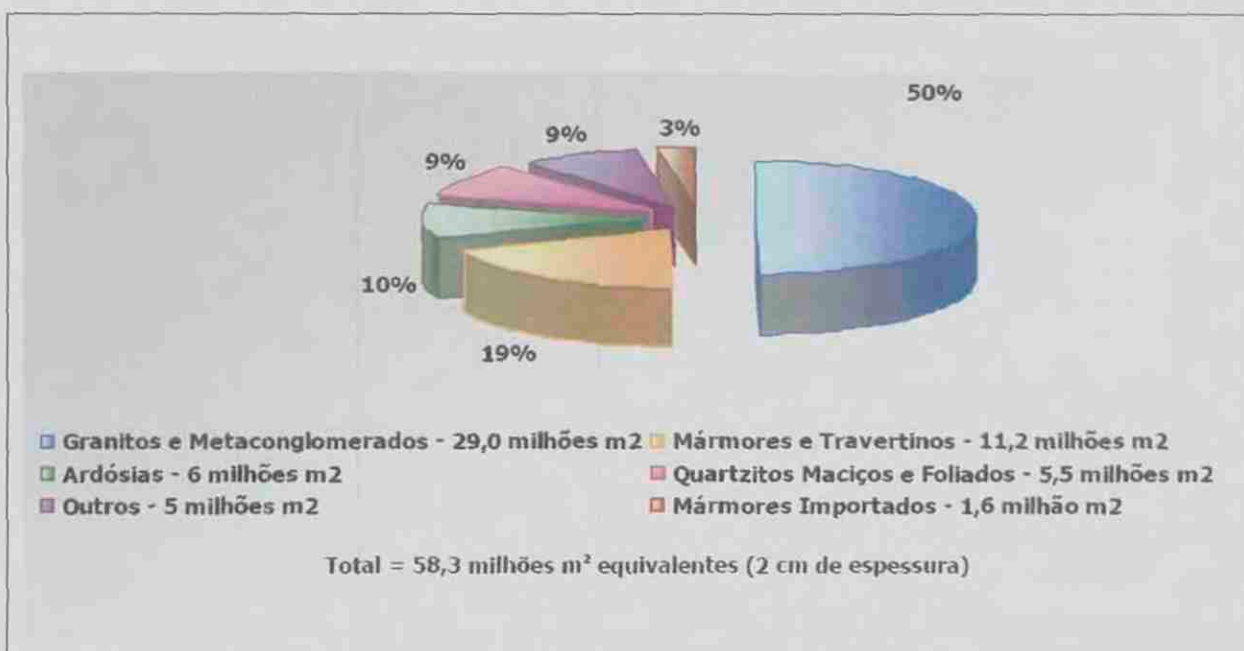


FIGURA 9: Consumo Interno Aparente de Rochas Ornamentais do Brasil – 2007
Fonte: ABIROCHAS, 2007.

Até chegar ao consumidor final, as rochas passam por diversos processos, primeiro ocorre a extração nas pedreiras, depois da produção bruta, ocorre o beneficiamento primário

(serrarias) principalmente no estado do Espírito Santo, que responde por 60-70% da capacidade brasileira de serragem e polimento de granitos, mármore e outras rochas extraídas em blocos. O maior parque de acabamento (beneficiamento final) é o de São Paulo, que concentra cerca de 50% das marmorarias brasileiras e é também o principal pólo nacional de consumo (CETEM, 2008).

Os processos de produção e beneficiamento das rochas agregam valor ao produto. O índice de agregação de valor na venda de blocos é equivalente a três vezes o seu custo de produção. As transações comerciais, proporcionadas pela venda de chapas polidas (beneficiamento primário), geram uma receita três a quatro vezes maior, por metro cúbico, que a venda em bloco. E a venda de produtos finais (beneficiamento final), onde a Marmogrini atua, permite gerar uma receita seis a dez vezes maior, por metro cúbico, que a venda em bloco (CHIODI, 1995).

De acordo com a Abirochas (2008), dos principais usos e aplicações, cerca de 80% dos produtos comerciais referem-se a chapas para revestimentos, incluindo-se pavimentos (pisos) externos e internos, superfícies verticais externas (fachadas) e internas (paredes) e tampos em geral (pias, mesas, balcões, etc.). Os demais 20% envolvem peças estruturais (colunas, etc.), arte funerária (lápides e adornos) e trabalhos especiais (esculturas e peças usinadas).

As duas principais grandes frentes de demanda concentram-se atualmente no mercado imobiliário residencial e corporativo de alto padrão, em São Paulo, e nos empreendimentos turístico-hoteleiros do litoral da Região Nordeste.

Na visão do entrevistado 2, um fato que deve ser ressaltado como ameaça ao setor de rochas ornamentais e de revestimento é que, assim como em outros países onde, por limitações econômicas e de poder aquisitivo, demanda-se sobretudo preço, também no Brasil os produtos cerâmicos de revestimento, geralmente mais acessíveis para o consumidor, acabam tendo maior aceitação e penetração do que os materiais naturais, exceto nas construções imobiliárias de alto padrão.

Os processos de comercialização das rochas ornamentais e de revestimento no mercado interno ocorrem de acordo com a figura 10:

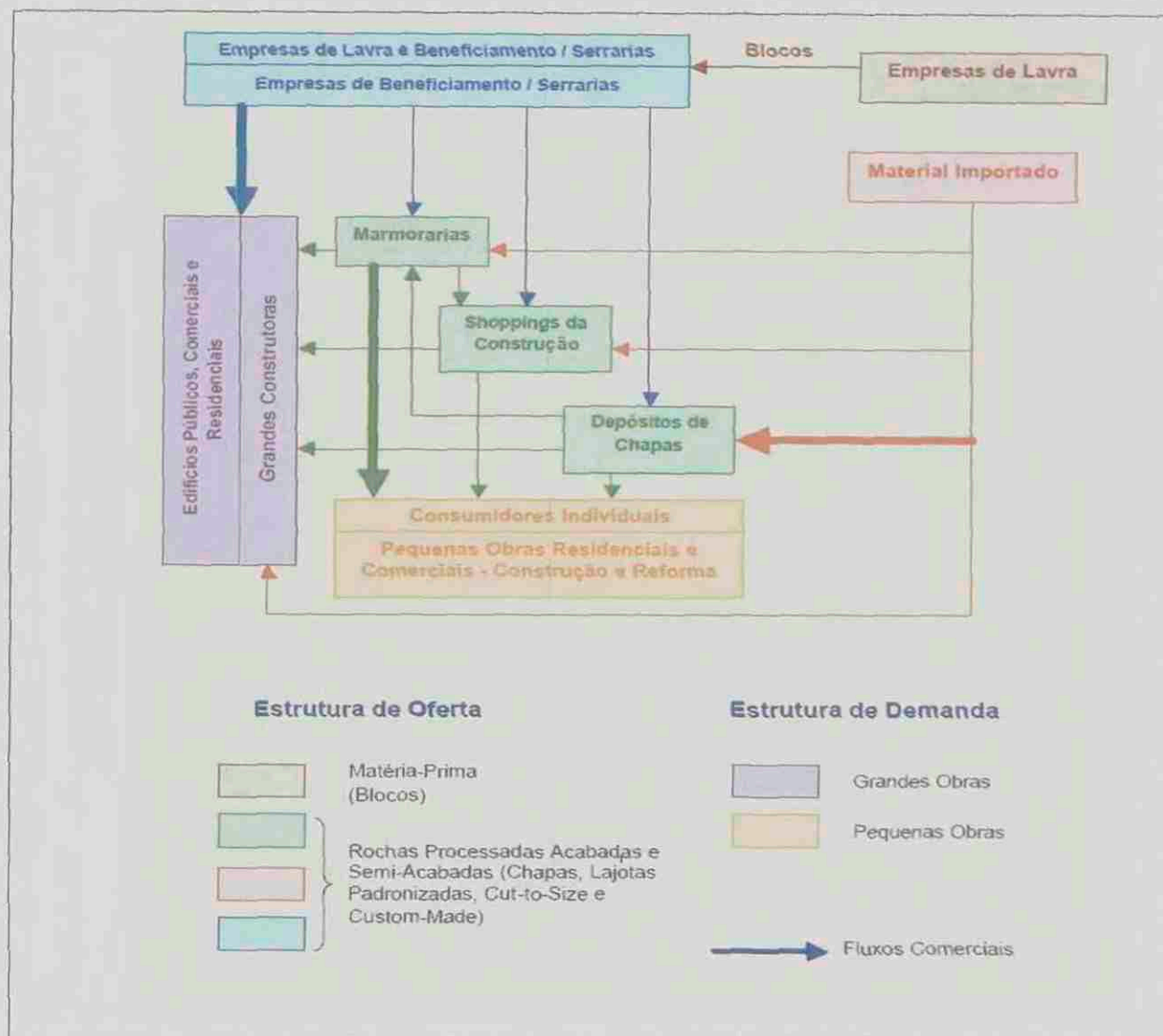


Figura 10: Estrutura de Comercialização do Mercado Interno
Fonte: ABIROCHAS (2008)

Os entrevistados conhecem a fundo o processo produtivo e de comercialização, a ponto de saberem relacionar que na base da cadeia produtiva, estão as empresas de lavra. As pedras brutas, ou blocos extraídos nas pedreiras podem variar entre 3, 5 ou 8 m³ (metros cúbicos) e são encaminhados para o beneficiamento primário nas serrarias.

O beneficiamento primário tem como principal papel transformar os blocos brutos, em chapas geralmente de 2 m² (metros quadrados) e 2 centímetros de espessura. Esse beneficiamento pode incluir, além da serragem dos blocos, o polimento e outras formas de tratamento das superfícies das chapas. Pode-se notar a existência de empresas atuantes somente na lavra, outras de lavra e beneficiamento, além daquelas exclusivas de beneficiamento.

Depois de cortarem os blocos em chapas, as serrarias fornecem o material para marmorarias, shoppings da construção e depósitos de chapas.

As marmorarias são responsáveis pelo beneficiamento final das chapas, ou seja, o trabalho de polimento, corte, fabricação dos produtos, e direcioná-los ao consumidor final (construções) e às lojas de construção.

Os shoppings da construção atuam como revendedores, principalmente para o consumidor final, quando esse não precisa de um produto personalizado. Os shoppings da construção vendem produtos feitos em escala, como pias padronizadas, e não são especializados em artigos feitos com rochas ornamentais.

Os depósitos de chapas são em geral distribuidores de produtos que precisam do beneficiamento final e são os responsáveis pelos materiais importados utilizados principalmente por marmorarias de alto padrão.

Segundo o entrevistado 2, o consumidor final dos produtos comerciais do setor de rochas no mercado interno é dividido em duas vertentes principais: a das grandes construtoras, responsáveis pela realização de edifícios públicos, comerciais e residenciais; e a das pequenas empresas e consumidores particulares, responsáveis por edificações comerciais e residenciais de pequeno porte (obras de construção e reforma).

Ainda segundo o entrevistado 2, a Marmogrini não possui um segmento de mercado específico como alvo, então ela pode atender essas duas vertentes principais. Hooley, Sauders e Piercy (2005) afirmam que para analisar o ambiente dos consumidores, devem ser respondidas questões-chaves. Para o entrevistado 2 as questões mais importantes para a Marmogrini são: quem está envolvido na compra e no consumo?; qual é o seu critério de escolha?

Apesar de não possuir um mercado como foco, a diferenciação de seus produtos e seu conseqüente maior valor, acabam por selecionar principalmente a vertente das grandes construtoras de alto padrão, da cidade de São Paulo.

Segundo os entrevistados, é importante salientar que os principais profissionais e formadores de opinião, relacionados à estrutura de demanda, são os arquitetos, engenheiros e decoradores, com os quais eles efetuam um trabalho permanente de orientação sobre os atributos estéticos e vantagens técnicas dos materiais rochosos naturais utilizados em revestimentos e ornamentação, e sempre manter um bom relacionamento comercial.

A Marmogrini atua nesse processo de comercialização como uma marmoraria e tem sua atividade direcionada a produção de pisos internos e externos, paredes e fachadas, além de pias, bancadas e tampos em geral, utilizando rochas ornamentais e de revestimento, sendo

sempre produtos de primeira linha e qualidade, que acabam sendo direcionados à execução de projetos de alto padrão de arquitetos e empresários da construção civil.

De acordo com dados da empresa, ela trabalha principalmente com mármore e granitos na fabricação de seus produtos, como pode-se ver no gráfico abaixo:

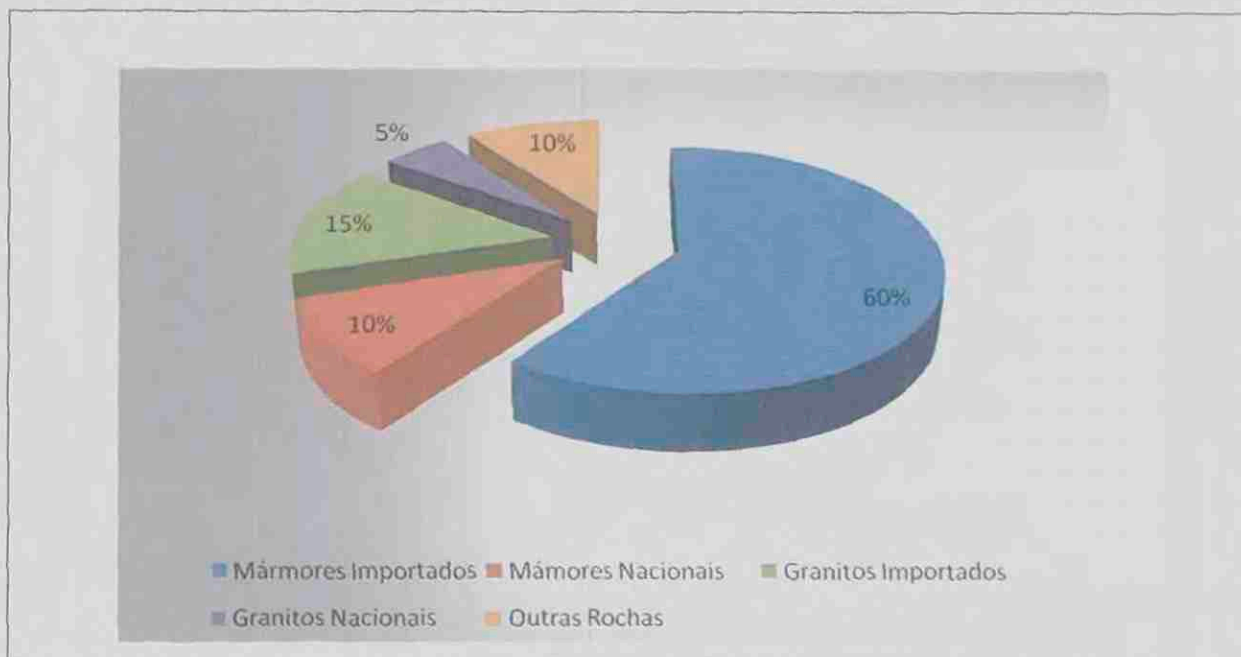


FIGURA 11: Matérias-primas dos produtos da Marmogrini

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme relatos do Entrevistado 2, devido à grande variedade de tipos de rochas existentes, a empresa possui diversos fornecedores e não tem como manter algum tipo específico de rocha no estoque. Ela compra sua matéria prima (chapas) diretamente de serrarias no Espírito Santo, quando são rochas nacionais e de um grande depósito de chapas e importador de Guarulhos, no caso dos granitos e mármore importados de alto padrão.

Os principais clientes da Marmogrini são duas construtoras de alto padrão de São Paulo (cujos nomes não puderam ser revelados por motivos estratégicos) e as “lojas Marisa”, a maior rede varejista de moda feminina no país. Essas empresas são parceiras da Marmogrini, mas não tem contrato de exclusividade, portanto nenhuma das partes tem obrigação de comprar ou vender produtos exclusivamente da outra.

A empresa também realiza trabalhos para outros clientes, sempre de alto padrão. Ela dá preferência para grandes obras, mas em alguns casos, trabalha em residências, que podem trazer prestígio para a empresa, pois tem a supervisão de um arquiteto famoso por exemplo.

A utilização de seus produtos ocorre de acordo com o gráfico a seguir:

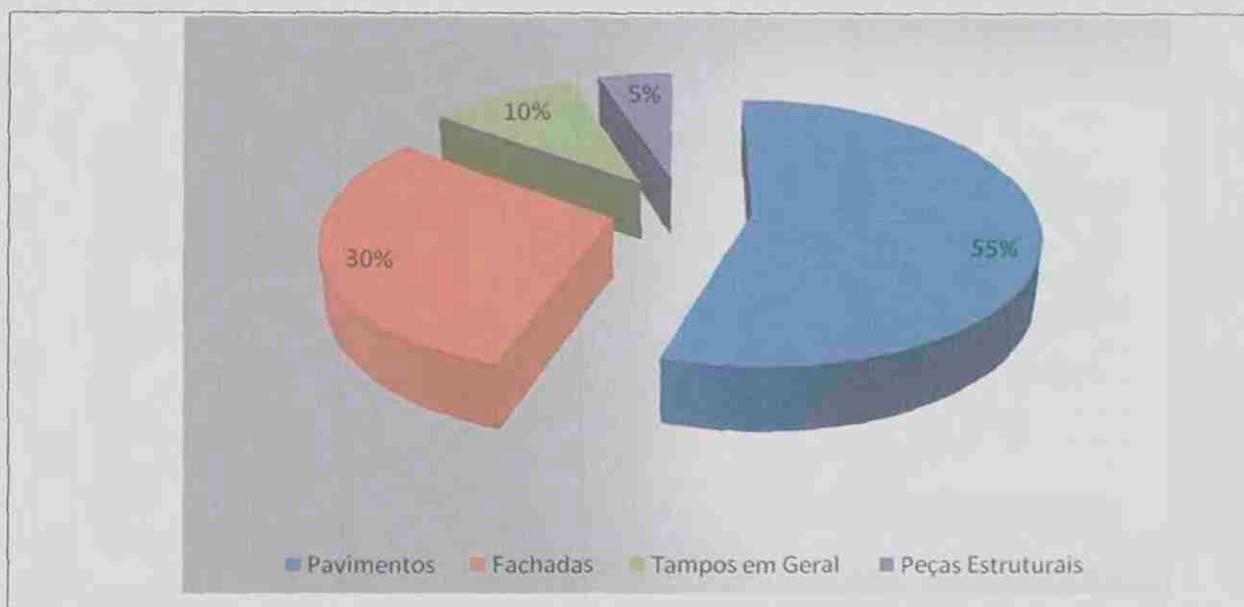


FIGURA 12: Utilização dos produtos acabados da Marmogrini.

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo os Entrevistados, a Marmogrini é uma empresa consolidada no mercado e é considerada pelos profissionais e empresas do meio, uma das três melhores marmorarias de São Paulo.

5.2 MERCADOS QUE INFLUENCIAM A ATUAÇÃO DA MARMOGRINI

A Marmogrini atua num mercado altamente competitivo, que utiliza produtos naturais, onde muitos são importados, por isso ela pode sofrer algum impacto das oscilações dos mercados de rochas mundial e brasileiro e dos setores diretamente ligados a eles.

Os Entrevistados identificam o mercado mundial e brasileiro de rochas e o mercado brasileiro da construção civil como fatores do ambiente externo que influenciam a empresa. De acordo com Certo e Peter (2004) e sua divisão de ambiente externo em geral e operacional, a preocupação dos entrevistados refere-se ao ambiente geral, aos fatores econômicos e sociais, pois analisando esses mercados pode-se inferir sobre as tendências de consumo e de preços dos produtos.

5.2.1 Mercado mundial de rochas

De acordo com o Entrevistado 2, e que pode ser confirmado segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2008), o mercado mundial de rochas ornamentais vem crescendo nos últimos anos, e a tendência é continuar a se desenvolver. Tradicionais produtores, fornecedores e detentores da melhor tecnologia, como Itália, Grécia e Espanha, vêm acompanhando, mais recentemente, o aumento da produção nos países emergentes, especialmente China, Índia e Brasil, que operam com custos mais atrativos e com participação crescente na composição da oferta mundial.

Os países atuantes no mercado internacional de rochas são divididos em três grupos que exercem papéis característicos: aqueles predominantemente produtores, sobretudo de material bruto (no qual inclui-se o Brasil), aqueles predominantemente consumidores com grande potencial em importar produtos acabados, por exemplo, os Estados Unidos e aqueles produtores/consumidores com tradição formal no setor de rochas ornamentais e historicamente exportadores de produtos, em geral, beneficiados, por exemplo, a Itália (DRM, 2008).

Segundo a Abirochas (2008), o crescimento do setor de rochas ornamentais e de revestimento pode ser mensurado ao verificar-se que a produção mundial de suas matérias-primas na década de 1920, era de 1,8 milhões de toneladas/ano, e evoluiu para um patamar de 92,8 milhões de toneladas em 2006. O vigoroso incremento do mercado internacional caracterizou as décadas de 1980 e 1990 como a “nova idade da pedra”, destacando o setor de rochas como uma das mais importantes áreas emergentes de negócios minero-industriais.

Peiter et al (2001) afirma que cerca de 70% da produção mundial é transformada em chapas e ladrilhos para revestimentos, 15% em peças para arte funerária, 10% para obras estruturais e 5% para outros campos de aplicações. O consumo de rochas é estimado em 600 milhões de m²/ano, sendo os produtos cerâmicos, com um consumo de 3,8 bilhões de m²/ano, seus principais concorrentes na construção civil.

Cerca de 41,4 milhões de toneladas de rochas brutas e beneficiadas foram comercializadas no mercado internacional em 2006 e 45 milhões de toneladas em 2007. Somando-se as transações diretas do mercado internacional e dos mercados internos dos países consumidores, bem como a comercialização de máquinas, equipamentos, insumos e serviços, estima-se que o setor de rochas esteja atualmente movimentando entre US\$ 80 bilhões e US\$ 100 bilhões/ano (ABIROCHAS, 2008).

Em 2007, o Brasil tornou-se o 4º maior produtor e exportador mundial de rochas em volume físico, o 2º maior exportador de granitos brutos, o 4º maior exportador de rochas processadas especiais, e o 2º maior exportador de ardósias, além de ser o principal fornecedor de chapas de granito para os EUA, que é o maior mercado consumidor mundial. O Brasil teve assim participação de 6,3% do volume físico do intercâmbio mundial (CETEM, 2008).

Os principais países produtores de rochas ornamentais estão listados de acordo com a tabela abaixo:

TABELA 1: Principais Produtores de Rochas Ornamentais

PRINCIPAIS PRODUTORES MUNDIAIS DE ROCHAS ORNAMENTAIS										
Países	2002		2003		2004		2005		2006	
	Mt	%	Mt	%	Mt	%	Mt	%	Mt	%
China	14,00	20,8	17,50	23,3	18,0	22,2	20,0	23,5	22,50	24,2
Itália	8,00	11,9	7,85	11,0	7,65	9,4	7,5	8,8	7,65	8,2
Índia	6,50	9,6	6,50	11,3	9,5	11,7	10,0	11,7	11,50	12,4
Espanha	5,35	7,9	5,75	7,7	6,25	7,7	6,3	7,4	6,00	6,5
Irã	4,25	6,3	4,85	6,5	5,25	6,5	5,5	6,5	6,45	6,9
Brasil*	5,56	8,3	6,09	8,1	6,45	7,9	6,9	8,1	7,50	8,1
Portugal	2,30	3,4	2,25	3,0	2,45	3,0	2,5	2,9	2,75	3,0
Turquia	2,50	3,7	3,25	4,3	4,2	5,2	4,75	5,6	6,20	6,7
EUA	2,00	3,0	2,25	3,0	2,3	2,8	2,4	2,8	2,25	2,4
Grécia	1,50	2,2	1,45	1,9	1,4	1,7	1,35	1,6	1,40	1,5
Egito					3,2	3,9	3,25	3,8	3,50	3,8
Outros	17,85	26,5	16,15	24,2	17,05	20,1	17,2	20,2	9,55	10,3
Total	67,50	100	75,00	100	81,25	100	85,25	100	92,75	100
Mt = milhões de toneladas										

Fonte: Abirochas (2008)

As projeções de consumo/produção e exportações mundiais indicam a manutenção da tendência de crescimento do mercado internacional. Por exemplo, para 2025, projeta-se a quintuplicação do consumo mundial (ABIROCHAS, 2008).

Essa tendência de crescimento da produção é muito importante, pois a produção cresceu porque a demanda cresceu e o Brasil pode seguir o ritmo mundial, onde cada vez mais as rochas ornamentais e de revestimento estão sendo usadas nas construções.

5.2.2 Mercado Brasileiro de rochas

O setor brasileiro de rochas ornamentais movimentou no ano de 2007, transações comerciais no valor de US\$ 4,1 bilhões, valor que corresponde aos negócios executados nos mercados interno e externo (ABIROCHAS, 2008).

No Brasil existem cerca de 11.300 empresas integradas à cadeia produtiva do setor, que são responsáveis por aproximadamente 140 mil empregos diretos e 420 mil empregos indiretos. Do total de empresas do setor, cerca de 600 são exportadoras. Pode-se verificar na figura abaixo:



FIGURA 13 – Empresas de Rochas Operantes no Brasil – 2007
Fonte: Abirochas, 2008.

Das 7000 marmorarias do Brasil, aproximadamente 3.000 estão localizadas no estado de São Paulo, distribuídas por 157 municípios, sendo mais de 1.000 delas localizadas na cidade de São Paulo (MELLO, 2000). Com esses dados pode-se constatar que a empresa objeto de estudo, Marmogrini, está inserida num ambiente altamente competitivo.

A produção brasileira de rochas ornamentais e de revestimento totalizou cerca de 8,0 milhões de toneladas no ano de 2007. Essa produção envolveu uma grande variedade de rochas, que inclui granitos, mármore, quartzitos, ardósias, travertinos, calcários e outras, comercializadas nos mercados interno e externo. A figura abaixo mostra a divisão da produção de rochas ornamentais pelas regiões do Brasil:

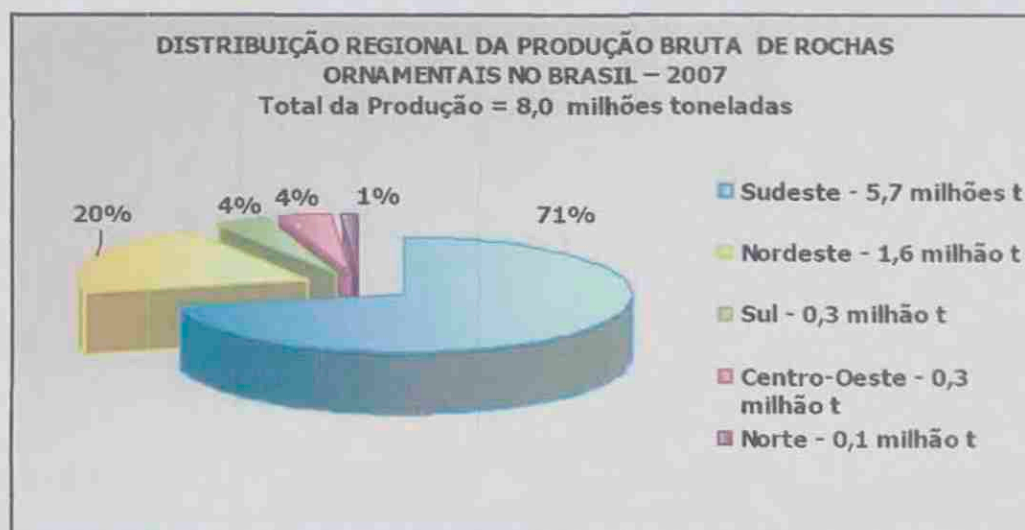


Figura 14 – Distribuição Regional da Produção Bruta de Rochas Ornamentais no Brasil – 2007
Fonte: Abirochas, 2008.

A principal região produtora é a Sudeste com mais de 70% da produção, um fato muito **importante**, pois todos os fornecedores nacionais da Marmogrini e os principais compradores se localizam nessa região, o que contribui para a diminuição dos custos logísticos.

Ainda segundo a ABIROCHAS, das 8,0 milhões de toneladas de rochas ornamentais produzidas no Brasil em 2007, 58% foram consumidas no mercado interno e 42% destinadas, como rochas brutas ou após beneficiamento, ao mercado externo, outro dado que comprova o grande consumo interno. No caso da empresa Marmogrini, 100% das rochas comercializadas sofreram beneficiamento e foram destinadas ao mercado interno.

O setor de rochas ornamentais no Brasil acompanha o setor mundial e demonstra crescimento durante os anos, como mostra a tabela abaixo:

TABELA 2: Evolução da Produção Brasileira de Rochas

EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA DE ROCHAS			
Período	Produção (t) Mercado Externo	Produção (t) Mercado Interno	Produção Total (t)
2000	1.288.993,0	3.939.607,0	5.228.600,0
	24,6%	75,4%	100%
2001	1.319.261,8	3.824.104,6	5.153.366,4
	25,6%	74,4%	100%
2002	1.567.987,4	4.031.967,6	5.559.955,0
	28,0%	72,0 %	100 %
2003	1.947.539,6	4.138.521,7	6.086.061,3
	32,0%	68,0%	100 %
2004	2.324.783,4	4.132.948,3	6.457.731,7
	36,0%	64,0%	100%
2005	2.719.996,6 (+17%)	4.174.277,8 (+1%)	6.894.274,4 (+6,8%)
	39,5%	60,5%	100%
2006	3.263.995,9 (+20%)	4.257.763,4 (+2%)	7.521.759,3 (+9,1%)
	43,4%	56,6%	100%
2007	3.373.422,2 (+3%)	4.598.384,5 (+8%)	7.971.806,7 (+6,0%)
	42,3%	57,7%	100%

Fonte: ABIROCHAS, 2008.

Percebe-se um aumento de aproximadamente 43% na produção total brasileira nos últimos sete anos, fato que segundo os Entrevistados é muito importante para o planejamento

estratégico da empresa. Planejamento que tem sua importância já citada na visão de diversos autores, na fundamentação teórica deste trabalho.

Os fatores que influenciam nas decisões estratégicas da Marmogrini, segundo os Entrevistados são o crescimento da produção e da importação de rochas e os locais onde essas matérias primas se localizam e o crescimento e o local onde os consumidores se localizam.

5.2.3 Macromercado Brasileiro da construção civil

Na visão do Entrevistado 1, para avaliar corretamente a cadeia produtiva do mercado interno de rochas ornamentais deve-se avaliar o contexto do macro setor da construção civil.

Nas transações comerciais nos mercados interno e externo, o setor brasileiro de rochas movimentou cerca de US\$ 3,1 bilhões em 2006. No entanto, o “*construbusiness*”, representou aproximadamente US\$ 160 bilhões, quase 20% do PIB nacional em 2006. Esses dados mostram a importância da construção civil para a economia brasileira e mostram também um grande mercado para o setor de rochas que tem um grande potencial de crescimento (ABIROCHAS, 2008).

De acordo com o Sinduscon-sp, o ano de 2007 consolidou a retomada do crescimento da construção. No acumulado do ano, o setor apresentou crescimento de 4,6%. Esse crescimento foi inferior se comparado à indústria e ao PIB Nacional, que cresceram respectivamente 5,1% e 5,3%, porém a construção cresceu sobre uma base relativamente mais alta. Outro fato importante que ressalta a prosperidade do setor é que a construção vem sustentando por 14 trimestres consecutivos variações positivas de seu produto em relação ao trimestre imediatamente anterior.

Salienta-se ainda que o crescimento observado ao longo do ano passado está associado à expansão do setor imobiliário, mais especificamente do segmento de mercado focado nas classes de maior poder aquisitivo, estimulada pela expansão do crédito, redução de juros e alongamento de prazos. Esse crescimento no número de empreendimentos de alto padrão é fundamental para a Marmogrini, pois esse é seu principal mercado consumidor.

Os Entrevistados ressaltam que este ambiente mais promissor para o setor é resultado da conquista da estabilidade econômica, que permite melhorar as expectativas dos empresários para a realização de investimentos, com projeção de retornos em prazos mais longos.

Porém com a crise econômica mundial atual que teve início nos Estados Unidos, a tendência de crescimento da construção civil pode sofrer um revés. Segundo o Sinduscon-sp, o crescimento da construção deve se confirmar em 10,2% em 2008, mas deverá desacelerar para 5% em 2009. Mas o mercado está otimista e os bons fundamentos da economia farão o país voltar a crescer após a crise.

Com a desaceleração da atividade econômica, provocada pela crise financeira, as construtoras serão obrigadas a uma maior eficiência nos próximos meses. Segundo Ferrel e Hartline (2005) esse fato pode ser considerado uma ameaça numa análise SWOT.

Para os Entrevistados, para que o cenário de crescimento continue, é muito importante que o governo atue como regulador do mercado e invista em infra-estrutura, além de combater o déficit habitacional e facilitar o fornecimento de crédito para as construtoras. Ao setor privado cabe aproveitar da melhor maneira possível o excelente momento vivido pelo mercado imobiliário brasileiro e ficar bem preparado para enfrentar os eventuais efeitos da crise.

5.4 ANÁLISE DA AÇÃO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NO CASO DA MARMOGRINI

De acordo com Porter (1999), é importante analisar as 5 forças competitivas, pois ajuda a: destacar os pontos fortes e fracos da empresa, a buscar formas de estabelecer o posicionamento da empresa em seu setor, a ressaltar as áreas onde as mudanças estratégicas podem produzir os melhores resultados e mostrar as tendências do setor industrial que podem conter a maior significação, em termos de ameaças e oportunidades.

5.4.1 Ameaça de novos ingressantes

Essa é hoje uma das forças mais ativas no setor que a empresa atua. Apesar da Marmogrini se localizar em Guarulhos, ela está inserida no maior mercado consumidor de rochas do Brasil, a cidade de São Paulo. Por esse motivo novos pretendentes a ingressar no setor tendem a se instalar nas proximidades da cidade. Pode-se confirmar esse fato

verificando que ao mesmo tempo em que é o maior mercado do Brasil, a cidade também possui o maior número de marmorarias, são mais de 1000 na cidade de São Paulo e 3000 no estado (ABIROCHAS, 2008).

Outros fatos que estão chamando a atenção dos potenciais entrantes para o mercado, é o bom momento que a construção civil (principal destino dos produtos das marmorarias) está passando, com projeção de crescimento segundo o Sinduscon de aproximadamente 10% no ano de 2008 e o fato do mercado de rochas mundial e brasileiro também estarem em alta.

De acordo com o Entrevistado 1 e assim como afirma Porter (1989), pelo fato da Marmogrini ser uma empresa consolidada, com uma marca forte e um alto padrão nos seus produtos, para que os novos ingressantes do mercado consigam brigar pelos mesmos consumidores que ela, eles precisariam dispor de um grande capital inicial para investimento em publicidade, matérias-prima de qualidade, maquinário moderno e treinamento de seus funcionários. Portanto dificilmente um novo ingressante no mercado consiga ameaçar o posicionamento da Marmogrini.

Mas um fato que preocupa o Entrevistado 1 é a possível vinda de marmorarias estrangeiras para o Brasil, com mão-de-obra altamente qualificada e produtos de alto padrão, justamente os diferenciais que a Marmogrini oferece. Se uma marmoraria italiana, por exemplo, ser um novo ingressante no mercado brasileiro, constituirá uma ameaça à empresa.

Os fatores que podem gerar barreiras ao ingresso de novos entrantes são:

- a) Economia de escala: no caso da Marmogrini esse fator não é muito relevante, pois a empresa não compete por uma economia de escala, ela não produz em grandes quantidades para reduzir os custos do produto final, seu produto é personalizado e de alta qualidade. Porém diversas marmorarias produzem em escala, geralmente produtos mais simples, para serem vendidos em shoppings da construção, estabelecendo uma barreira para as novas empresas que querem atuar no mercado e não conseguirão acompanhar o preço baixo de seus produtos.
- b) Diferenciação do produto: a Marmogrini possui uma forte identificação perante aos consumidores. O fato de a empresa ter se especializado em mármore de alto padrão e oferecer um serviço diferenciado, parece ter contribuído para a preferência da empresa por parte das construtoras de alto padrão. Esse fator oferece uma forte barreira a novos entrantes, pois dificilmente um novo concorrente terá o *know-how* para competir com a qualidade dos produtos que Marmogrini oferece. Uma empresa que desejar entrar no mercado deverá fazer um

investimento muito grande em propagandas, pesquisas, o que poderá inviabilizar o empreendimento.

- c) Necessidade de capital: os investimentos na área fabril, maquinário, matéria-prima, são barreiras de entrada em potenciais. Um novo ingressante que queira competir no mercado, tem que adquirir as mais modernas tecnologias, investir em propaganda, treinamento, o que pode ser uma barreira para a entrada. Caso invista em maquinário ultrapassado, matéria-prima de baixa qualidade, ele pode ir à falência, como quase ocorreu com a Marmogrini no começo de suas operações.
- d) Custos de mudança: segundo os Entrevistados, esse fator está em evidência no segmento de marmorarias, pois os novos ingressantes terão que entrar no mercado e se adaptar a recente portaria nº 43 do Ministério do trabalho e emprego que passa a vigorar em 2009, obrigando as marmorarias a terem maquinário moderno, que não produza poeira no polimento das chapas, para evitar doenças respiratórias nos funcionários. Além disso, os novos entrantes necessitam de novos fornecedores, treinamento para os funcionários, gerando mais custos de mudança.
- e) Acesso aos canais de distribuição: a Marmogrini está estabelecida no mercado e tem bom relacionamento com clientes e fornecedores. O acesso aos canais de distribuição afeta de maneira importante os novos ingressantes, pois os canais existentes já estão atendidos pelas empresas atuantes do mercado, e para as novas empresas conseguirem que os canais aceitem seus produtos, devem reduzir seus lucros, dar descontos, etc.
- f) Política governamental: esse fator não afeta diretamente o ramo das marmorarias, pois o governo não limita a entrada de indústrias no setor. Porém, a quantidade de extração de matéria prima pode ser limitada por lei, o que causaria um problema de fornecimento e afetaria principalmente os novos ingressantes, pois as empresas estabelecidas teriam seu fornecimento mais garantido.

5.4.2 Rivalidade entre concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes de um mesmo setor demonstra a luta dessas em aumentar seu *marketshare* e conseguir um melhor faturamento. Geralmente, a disputa é

acirrada nos preços, no aumento de serviços oferecidos e no aumento de investimento em *marketing*, entre outros (PORTER, 1999).

Essa é outra força que tem uma grande relevância na análise do posicionamento competitivo no setor, dado, sobretudo ao grande número de empresas atuantes. A atual situação de crescimento que o setor experimenta, serve de mecanismo de atração a novas empresas, forçando os concorrentes já existentes a cada vez mais agirem de forma agressiva contra a concorrência.

Como dito anteriormente o estado de São Paulo possui aproximadamente 3000 marmorarias, cujo mercado principal de ação é o mesmo da Marmogrini, a cidade de São Paulo. Porém a Marmogrini é uma empresa diferenciada e seu principal mercado de ação é o segmento imobiliário de alto padrão, onde a maioria das marmorarias não consegue competir, devido a seus custos altos e mão-de-obra especializada.

O Entrevistado 1 afirmou que a Marmogrini é conceituada pelos profissionais do ramo como uma das três marmorarias de maior excelência em São Paulo, fato que o pesquisador pôde confirmar em visita a uma das obras, onde conversou com um engenheiro que trabalhava para a construtora responsável.

O Entrevistado 1 ainda disse ser impossível especificar quantos são seus concorrentes, pois existem muitos. Mas ele estima que existam em torno de 30 marmorarias na cidade que consigam realizar um trabalho parecido com o que a Marmogrini oferece, estas seriam seus concorrentes diretos. Segundo ele, são essas empresas que mais ameaçam a Marmogrini, pois elas têm um produto parecido, porém com um preço mais baixo.

Para se proteger da concorrência e se manter no topo, a Marmogrini mantém o bom relacionamento com seus compradores, sempre se atualiza com as novidades do mercado em relação a novas tecnologias, novas rochas e novas técnicas de produção.

Além disso, um fato relevante é a permanência do capital humano na empresa. Três funcionários trabalham desde a fundação da Marmogrini e já passaram por diversos treinamentos, o que foi de extrema importância para o aumento da qualidade dos produtos.

As outras duas marmorarias que estão entre as três mais conceituadas, o Entrevistado 1 não considera como concorrentes, pois muitas vezes elas trabalham juntas na mesma obra. As grandes construtoras têm a política de dividir a mesma obra de ornamentação e revestimento entre 3 ou 4 empresas, por exemplo, dividindo um prédio de 20 andares em cotas de andares para cada uma, para ter uma garantia maior de conclusão da obra, portanto ele disse ser impossível conquistar o mercado das outras duas, a forma mais correta e produtiva é dividi-lo.

Os fatores que influenciam na rivalidade existente entre os concorrentes da Marmogrini estão caracterizados a seguir:

- a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: o número de concorrentes atuantes nesse setor é muito grande, mas especificamente no ramo de construção imobiliária de alto luxo, são poucos que conseguem competir. E o fato da Marmogrini ser uma empresa estabelecida dificulta ainda mais para a concorrência. O equilíbrio do setor ocorre nas marmorarias que fornecem produtos padronizados para shoppings da construção, onde a concorrência derruba o preço dos produtos.
- b) Crescimento lento da indústria: tanto o setor de rochas ornamentais quanto o da construção civil apresentaram um bom crescimento nos últimos anos, entretanto o acirramento da concorrência entre as marmorarias pode se acirrar em 2009 devido à crise econômica mundial e a conseqüente diminuição dos índices da construção civil.
- c) Custos fixos ou de armazenamento altos: a Marmogrini leva vantagem em relação a muitas marmorarias, pois trabalha com o sistema *just in time*, e como possui um bom relacionamento com seus fornecedores, tem uma boa garantia de que consiga atender a seu consumidor. Seus custos fixos não são altos e os mais relevantes estão associados diretamente ao processo produtivo.
- d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança: as rochas ornamentais e de revestimento não são produtos de primeira necessidade e possuem diversos tipos, qualidades e usos, devido a isso esse não é um fator que causa um aumento da concorrência, pois as empresas podem se segmentar em inúmeros mercados. A Marmogrini se estabeleceu em um mercado diferenciado e de difícil acesso, sempre com sua missão de produzir com qualidade.
- e) Capacidade aumentada em grandes incrementos: as marmorarias podem produzir em grandes incrementos e causar desequilíbrio entre oferta e a procura, mas no caso da Marmogrini isso não ocorre, pois não são produtos feitos em série.
- f) Concorrentes divergentes: de acordo com os Entrevistados, no segmento específico que a Marmogrini compete, as empresas tem um bom relacionamento, pois possuem estratégias parecidas e respeitam as leis de mercado, não existindo cartéis para acabar com outros concorrentes. Mas no restante do mercado, as marmorarias não têm um consenso de como competir, principalmente porque existem muitas marmorarias clandestinas.

- g) Grandes interesses estratégicos: a Marmogrini é uma empresa que defende a posição de liderança no setor. Neste ambiente competitivo, seus concorrentes buscam estratégias para melhorarem suas posições. Estas afetam a rentabilidade do setor à medida que sacrificam seu lucro, atizando uma disputa por preços.
- h) Barreiras de saídas elevadas: esse fator não influi na rivalidade da concorrência do segmento de atuação da Marmogrini.

5.4.3 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos em um setor é determinada, de acordo com Porter (1989), pelos preços relativos dos produtos substitutos, pelos custos de substituição, pela tendência dos clientes a trocarem seus fornecedores e pelo nível de lucratividade dos formatos substitutos.

O mercado de rochas naturais e revestimentos têm como produtos substitutos, os produtos cerâmicos industrializados.

O consumo de rochas é estimado em 600 milhões de m²/ano, sendo os produtos cerâmicos, com um consumo de 3,8 bilhões de m²/ano, seus principais concorrentes na construção civil (PEITER et al, 2001).

Isso ocorre porque apesar de os materiais naturais serem de melhor qualidade, maior sofisticação e beleza, em países onde grande parte da sociedade passa por limitações econômicas, demanda-se sobretudo preço baixo, e os produtos cerâmicos tradicionais são muito mais baratos que mármore por exemplo.

De acordo com o Entrevistado 2, os clientes da Marmogrini dão exclusividade para as rochas e produtos de alto padrão, portanto os produtos substitutos do setor não são ameaças para a empresa. Ele afirma que em construções de luxo, as construtoras se sentem obrigadas a utilizar rochas naturais de alto padrão, geralmente mármore importados, os produtos feitos com esses materiais são responsáveis por 60% das vendas da Marmogrini.

Para o Entrevistado 2, no que refere-se a ameaça dos clientes mudarem de fornecedor, a Marmogrini se defende sempre tentando manter o alto nível de seus serviços, buscando novidades do mercado e mantendo o bom relacionamento com os clientes, tudo para manter a imagem de excelência que o nome Marmogrini está relacionado.

Os altos custos de mudança também amenizam a ameaça dos produtos substitutos, no caso desses substitutos serem outras marmorarias.

5.4.4 Poder de negociação dos consumidores

Como já dito anteriormente, a Marmogrini tem três grandes consumidores, duas construtoras e as “Lojas Marisa”, juntos eles representam 90% das vendas anuais da empresa.

Essas são empresas sólidas, que realizam diversas obras durante o ano, mas o Entrevistado 2 da Marmogrini afirma que para qualquer indústria é muito perigoso ficar atrelado a poucos clientes, pois a empresa se torna muito dependente, e se houver problemas com algum deles, a empresa pode passar por dificuldades. Existem outros possíveis consumidores interessados nos serviços da Marmogrini, mas a empresa está operando com sua produção no máximo.

Por esse motivo, o planejamento estratégico da empresa visa aumentar a capacidade produtiva da empresa, mas primeiramente o entrevistado 2 diz que precisa ver os resultados que a crise econômica trará para o setor, pois se ele aumentar a empresa nesse momento e uma crise surgir, certamente as perdas financeiras serão muito grandes.

Os consumidores da Marmogrini não forçam o preço muito para baixo, pois sabem da qualidade diferenciada dos produtos oferecidos pela empresa.

Os preços dos produtos não são muito negociáveis, pois a Marmogrini compra as placas de rochas e faz o beneficiamento sobre elas, portanto a margem de lucro da empresa vem exclusivamente desse serviço, dessa agregação de valor produzida pela mão-de-obra da empresa.

Segundo os Entrevistados, pode-se afirmar que uma forma de barganha dos compradores é em relação à forma de pagamento. Em geral, as construtoras dão 30% do valor da obra assim que o contrato é assinado, durante a execução da obra mais 40% e após a conclusão os 30% restantes, essa porcentagem é bastante negociada, tentando a diminuição do valor da parcela inicial principalmente.

Os fatores que podem tornar os consumidores poderosos segundo os Entrevistados de acordo com o modelo de Porter (1999) são:

- a) Volume de compra ou número de compradores em relação com a indústria ofertante: esse fator é determinante para a Marmogrini, pois ela possui um número

pequeno clientes, que representam grande parte de suas receitas. O que torna o poder de barganha das construtoras não muito forte, é que não existem muitas marmorarias com a qualidade da Marmogrini, então construtoras de alto padrão não tem muitas opções. As construtoras exercem um poder de barganha para redução dos preços, mas o produto da Marmogrini passa apenas por um beneficiamento, então seu valor agregado está no serviço feito sobre a pedra, portanto não pode reduzir muito seu preço final. Geralmente o volume das compras é alto, é esse o motivo que mais gera negociações.

- b) Participação do produto nos custos totais: em relação a uma grande obra, por exemplo, de um prédio de alto padrão com mais de 10 andares, os custos com rochas ornamentais não representam grande parte dos custos totais. Já se for uma residência ou um pequeno edifício, dependendo da quantidade de rochas ornamentais, elas podem representar grande parte dos custos. Como a Marmogrini trabalha principalmente com grandes construtoras, esse não é um fator utilizado por elas para barganhar muito o preço.
- c) Padronização ou não diferenciação dos produtos: esse fator influencia muito a barganha de preços entre marmorarias menores e que trabalham principalmente com rochas brasileiras. No caso da Marmogrini, seus produtos são diferenciados e reconhecidos pelo mercado, por esse motivo os compradores não têm forte poder de barganha.
- d) Lucratividade dos compradores: esse fator não pôde ser muito estudado, pois não se tem muitas informações sobre a lucratividade das construtoras, mas por serem grandes construtoras e o país estar passando por um bom momento no mercado imobiliário, seus lucros são significativos e apesar das rochas ornamentais e de revestimento não serem artigos de primeira necessidade elas não precisam reduzir seus custos com esses produtos.
- e) Ameaça de integração para trás: dificilmente uma grande construtora irá se especializar no ramo de ornamentação, portanto esse fator não tem muita força sobre a Marmogrini. O que acontece em alguns casos é a construtora comprar alguns materiais que não necessitam ser de alta qualidade, direto de serrarias e comprar da Marmogrini apenas os outros componentes da obra.
- f) Importância da qualidade do produto: esse é o fator que faz com que a Marmogrini não sofra muito com o poder de barganha dos consumidores, pois seu produto é

reconhecidamente de alta qualidade, o que faz com que os compradores paguem até um pouco mais caro que os produtos disponíveis no mercado.

- g) Disponibilidade de informações: as construtoras e principais clientes têm informações sobre os custos, o mercado, portanto tem poder de barganhar o preço.

5.4.5 Poder de negociação dos fornecedores

De acordo com o Entrevistado 1, a Marmogrini trabalha com diversos fornecedores para as rochas naturais nacionais e principalmente com um fornecedor para rochas oriundas de outros países.

As rochas nacionais representam uma pequena parcela de seus custos totais e segundo Porter (1999) quando isso ocorre, o comprador no caso a Marmogrini tem um alto poder de barganha, portanto ela negocia o preço com os fornecedores, para reduzir seus custos. Esses fornecedores são principalmente do Espírito Santo e ela não possui um específico e não mantém um relacionamento de fidelidade, pois a qualidade dos distribuidores nacionais é muito parecida, então o importante nesse caso é o preço, ainda de acordo com Porter (1999), isso ocorre por se tratar de produtos não diferenciados.

No caso das rochas ornamentais importadas a Marmogrini possui um fornecedor, um depósito de chapas que trabalha como importadora, e localiza-se bem próximo da Marmogrini o que diminui os custos de transporte.

Segundo dados da empresa, as rochas importadas representam em torno de 70% dos produtos da Marmogrini, portanto representam a maior parte dos custos com matéria prima da empresa. A Marmogrini tem um bom relacionamento com esse fornecedor, pois já compra dele há 6 anos e o considera um parceiro. Os produtos importados dependendo de sua origem são cotados em *dólar* ou *euro*, e são vendidos com a cotação do dia, fato que influi muito nos negócios da Marmogrini pelo fato de ela trabalhar no sem estoques.

Conforme relatos dos Entrevistados, recentemente, em função da crise econômica mundial e conseqüente instabilidade do mercado, as serrarias e marmorarias européias não estavam exportando rochas, pois não sabiam como o mercado reagiria à crise. Esse fato prejudicou a Marmogrini, pois ela ficou quase 15 dias sem conseguir comprar de seu fornecedor.

Os fatores que podem tornar os fornecedores poderosos segundo Porter (1999) são:

- a) Grau de concentração de fornecedores: existem poucos fornecedores que trabalham com rochas importadas e de alta qualidade, portanto eles exercem um alto poder de barganha nas marmorarias que necessitam desses produtos. No caso da Marmogrini seu fornecedor já estabeleceu uma relação de fidelidade, mas mesmo assim, ainda exerce poder para manter seus preços altos, pois sabe que rochas de alta qualidade são escassas no mercado. O que impede uma elevação muito alta nos preços é o fato das rochas serem comercializadas de acordo com a cotação do mercado estrangeiro e seguirem certo padrão na comercialização, apesar de não serem consideradas *commodities*.
- b) Inexistência de produtos substitutos: esse fator afeta a Marmogrini, pois não existem produtos substitutos para rochas de alto padrão, material base para seus produtos, portanto os fornecedores exercem alto poder de barganha.
- c) Importância da indústria para o fornecedor: assim como a Marmogrini depende de seus fornecedores, seus principais fornecedores dependem dela. A empresa não sabe quanto suas compras representam para seu principal fornecedor, mas é um valor muito alto, devido a isso o poder de barganha dos fornecedores é amenizado.
- d) Importância dos insumos para a indústria compradora: esse fator é muito poderoso para a barganha dos fornecedores, pois seus produtos são a base para a produção da Marmogrini.
- e) Diferenciação dos insumos: outro fator muito poderoso, pois o fornecedor principal da Marmogrini trabalha com as melhores rochas importadas dos países mais tradicionais, portanto tem um insumo diferenciado para a Marmogrini comprar.
- f) Ameaça de integração para frente: esse fator aumenta o poder dos fornecedores no mercado de marmorarias em geral, mas no caso da Marmogrini é mais difícil, pois um fornecedor apesar de ter as matérias-primas não terá o *know how* para o beneficiamento de qualidade.

5.5 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA

De acordo com Porter (1989) uma estratégia competitiva assume uma posição ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição contra as cinco forças competitivas.

O mesmo autor afirma que cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. Esta estratégia pode ter se desenvolvido explicitamente, por meio de um processo de planejamento; como pode ter evoluído implicitamente, através das atividades de vários departamentos funcionais da empresa.

A aplicação do modelo de Porter (1986) a esse caso específico permite verificar que a empresa utiliza, para definir seu posicionamento de mercado, como estratégia genérica, a diferenciação.

De acordo com as entrevistas, observações e análise dos dados pesquisados, pôde-se concluir que a estratégia da Marmogrini evoluiu implicitamente, através dos anos e nos sucessivos trabalhos.

Desde o início de suas atividades, a empresa já exercia um trabalho de qualidade, porém ela não possuía as melhores ferramentas, máquinas e matérias-primas, o que impossibilitava a fabricação de produtos de alto padrão.

Depois dos problemas financeiros e na realização da primeira obra grande no ano de 2000, a empresa começou a fabricar produtos e prestar serviços com excelência.

Ela não tinha uma estratégia definida, apenas produzia com qualidade que era a missão da empresa desde sua fundação. O fato da empresa não possuir um site e investir pouco em marketing, é mais uma prova da diferenciação dos seus produtos, fato que o mercado reconhece, pois sua propaganda, segundo afirmou o Entrevistado 1, é feita "boca a boca". Os produtos são a melhor forma de mostrar para o consumidor a qualidade da empresa.

A única forma de contato com os clientes é através de feiras e eventos de construção civil e rochas ornamentais e através do telefone da empresa que é disponibilizado em sites de busca na internet, catálogos e revistas referentes ao setor.

Atualmente segundo os Entrevistados, a empresa está com sua estratégia melhor definida e eles focarão seus esforços em diferenciar cada vez mais seus produtos, buscando novos clientes e tornando a estratégia de diferenciação, como define Porter (1989), explícita.

Para Porter (1986, p.52), a diferenciação procura atrair os consumidores e torná-los fiéis ao produto. Assim, as empresas em geral e também no caso da Marmogrini adquirem certo poder sobre o preço e através das estratégias, conseguem obter algumas vantagens como:

- Retorno acima da média, já que consegue enfrentar melhor as cinco forças competitivas;
- menor vulnerabilidade frente aos seus concorrentes, graças à preferência de seus consumidores;

- menor sensibilidade ao preço, dada a diferença do produto;
- barreiras à entrada, já que o consumidor se torna fiel ao produto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo realizado frente às cinco forças competitivas e as informações dos Entrevistados, identificaram-se os seguintes pontos fortes e pontos fracos da empresa.

Forças Competitivas	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1 – Ameaça de Novos Ingressantes	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos diferenciados. - Possui uma marca estabelecida e o reconhecimento dos clientes. - Equipamentos modernos. - Acesso aos canais de distribuição. - Já está adaptada as normas que regem o setor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não consegue competir em uma economia de escala. - Ameaça de competidores estrangeiros. - Não possui tecnologia patenteada. - Localizada no ambiente mais atrativo para novas empresas.
2 – Rivalidade entre concorrentes existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de diferenciação de seus produtos e seu principal mercado consumidor. - Trabalha com o sistema <i>Just in time</i> - Bom relacionamento com fornecedores e consumidores. - Capital humano capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa tem um porte pequeno em relação ao restante do mercado. - Não possui um planejamento estratégico bem definido e sua administração não é profissional. - Falta de um plano de <i>marketing</i>.
3 – Ameaça de produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos diferenciados, em relação aos substitutos. - Consolidação da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço maior do que dos produtos substitutos.
4 – Poder de negociação dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelização dos clientes. - Diferenciação e importância dos produtos. - Clientes importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui poucos clientes. - Preço maior que dá concorrência. - Perdeu clientes por já estar com a capacidade de produção máxima.
5 – Poder de negociação dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento e proximidade com principais fornecedores. - Diversos fornecedores para rochas nacionais. - Valor das compras alto. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa é ameaça pelas variações cambiais. - Único fornecedor com insumos diferenciados. - Inexistência de produtos substitutos. - Custo de mudança de um fornecedor para outro.

Quadro 1 – Pontos fortes X pontos fracos X forças competitivas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se também classificar as forças competitivas por ordem de intensidade com que atuam sobre a Marmogrini. Partindo da mais intensa para a mais fraca:

- 1- Rivalidade entre concorrentes existentes.
- 2- Poder de negociação dos fornecedores.
- 3- Ameaça de Novos Ingressantes.
- 4- Poder de negociação dos consumidores.
- 5- Ameaça de produtos substitutos.

Com a conclusão do trabalho não se pretende esgotar o assunto em relação à revisão bibliográfica da literatura sobre planejamento estratégico, assim como em relação ao mercado de rochas ornamentais e de revestimento.

O presente estudo conseguiu, através da metodologia descrita, alcançar o objetivo proposto que era a caracterização do modelo de Porter, para avaliação da ação das 5 forças competitivas como instrumento para alcance da estratégia competitiva em uma organização.

Os objetivos específicos puderam ser cumpridos, como caracterizar o mercado interno de comercialização das rochas ornamentais e o segmento de atuação da Marmogrini, que atua como uma marmoraria de alta padrão. Caracterizar os mercados mundial e brasileiro de rochas e a forma com que influenciam a atuação da empresa, e caracterizar a visão de Michael Porter e a avaliação das 5 forças competitivas.

Com isso feito, pôde-se definir a estratégia genérica competitiva que a Marmogrini utiliza, a diferenciação, e pôde-se destacar seus pontos fortes e pontos fracos em relação as 5 forças competitivas e elencar essas forças por ordem de intensidade.

Segundo Porter (1989), os riscos mais gerais das estratégias genéricas são dois: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria. Devido ao segundo motivo, como a Marmogrini já alcançou uma vantagem competitiva, ela precisa mantê-la para que a evolução da indústria não a desgaste.

Percebeu-se que, a empresa apesar de estar inserida em um ambiente competitivo, já está estabelecida e tem um potencial de crescimento considerável, seguindo as tendências do mercado de que participa, mas para isso precisa definir melhor suas estratégias, pesquisar mais a fundo seus concorrentes e aumentar sua capacidade produtiva.

REFERÊNCIAS

ABIROCHAS. **Associação Brasileira de Indústrias de Rochas Ornamentais**. Disponível em: <www.abirochas.com.br>. Acesso em 25 out. 2008.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **Administração Estratégica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. ; McDONNELL, J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. RAE Light. Mar/abr, FGV, 1995.

BNDES. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Disponível em: <www.bndes.com.br>. Acesso em 18 out. 2008.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 1981.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CERVO, A. L.; Bervian, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CETEM. **Centro de Tecnologia Mineral**. Disponível em: <www.cetem.gov.br>. Acesso em 21 out. 2008.

CHIODI F., **Aspectos Técnicos e Econômicos do Setor de Rochas Ornamentais**. Rio de Janeiro : CNPq/CETEM, 1995.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRM. **Departamento de Recursos Minerais**. Disponível em: <www.drm.rj.gov.br>. Acesso em 2 nov. 2008.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestao empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendencia da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HENDERSON, B.; MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Et al. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOOLEY G.; SAUNDERS J.; PIERCY N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

_____; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, I. S. C. **Panorama setorial das rochas ornamentais do Estado de São Paulo**. Revista Rochas de Qualidade, São Paulo, n. 154, p. 140-153, 2000

MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1991.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEITER, C. ; CHIODI F. **Rochas Ornamentais no Século XXI: Bases para uma Política de Desenvolvimento Sustentado das Exportações Brasileiras**. Rio de Janeiro : CETEM/ABIROCHAS, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **O que é estratégia?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, 1996.

_____. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. 6ed. São Paulo: Campus Ltda, 1999.

RABELO, A. **Estratégia empresarial: uma análise baseada no modelo de Porter**. 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br> . Acesso em 18 out. 2008

STONER, J. A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SINDUSCON-SP. **Sindicato da Construção Civil de Grandes Estruturas no Estado de São Paulo**. Disponível em: <www.sindusconsp.com.br>. Acesso em 4 nov. 2008.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVINOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.